

# 2012

David Leonardo Lara Herrera

Jaime Darío Guevara Viteri

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS LOGISTICOS PARA EVENTOS Y CATERING, BASADA EN LINEAMIENTOS DE INNOVACIÓN Y SERVUCIÓN

## **MC GROUP EVENTS S.A.S**



**MONTE CARLO**  
МОНТЕКАРЛО

## Contenido

1. OBJETIVOS.....	6
1.1. Objetivo general.....	6
1.2. Objetivos específicos.....	6
2. METODOLOGÍA.....	7
3. ESTUDIO DE MERCADOS.....	8
3.1. Análisis del Sector.....	8
3.2. Investigación de mercados.....	16
3.3. Estrategias de mercado.....	27
3.4. Análisis DOFA.....	37
4. Documentación de procesos.....	39
5. Fichas técnicas de los servicios ofrecidos.....	45
5.1. Ficha Técnica del Producto ó Servicio.....	45
6. Proyección de ventas.....	46
7. ESTUDIO FINANCIERO.....	49
7.1.1. Estado de Resultados proyectados.....	49
7.1.2. Flujo de Caja proyectado.....	50
7.1.3. Balance.....	51
7.1.4. Análisis financiero para el o los inversionistas y las fuentes de financiación.....	52
8. Estudio organizacional.....	53
8.1. Estructura Organizacional.....	53
8.1.4. Manual de Cargos:.....	56
8.1.5. Proceso reclutamiento de personal:.....	56
8.1.6. Constitución Empresa y Aspectos Legales.....	59
9. Resultados del proceso.....	60
9.1. Proceso aplicación a Fondo Emprender.....	60
9.2. Proceso de formalización de la empresa y la legalización de la marca Monte Carlo Eventos.....	62
9.2.1. Registro y formalización empresarial bajo modelo de sociedad SAS	63
9.2.2. Certificado del banco para apertura de cuenta.....	65

9.2.3. Documentación exigida por la DIAN para expedición del RUT (régimen común).....	65
9.2.4. Solicitud de la numeración de facturas .....	66
9.3. Resultado proyecciones financieras.....	67
10. Proceso MC GROUP EVENTS SAS después de la aprobación de proyecto de grado .....	68
11. Herramientas comerciales adicionales:.....	70
11.1.1. Cotización digital: .....	71
11.1.2. Pagina WEB: .....	71
11.1.3. Sim 3D.....	71
12. Constancia extractos bancarios y control financiero de facturación .....	74
13. Conclusiones:.....	83
14. Bibliografía.....	85
15. Anexos .....	87

[Anexo 1 "Análisis tendencia, genero y edad"](#)

[Anexo 2 "Estructura de encuesta"](#)

[Anexo 3 "Estructura de entrevista a Empleados del sector"](#)

[Anexo 4 "Análisis precio promedio del sector"](#)

[Anexo 5 "Manual de identidad visual Monte Carlo eventos"](#)

[Anexo 6 "análisis lineamiento estratégico"](#)

[Anexo 7 "Diagrama de procesos generales, MONTE CARLO EVENTOS"](#)

[Anexo 8 "Diagrama montaje de salón, MONTE CARLO eventos".](#)

[Anexo 9 "fichas técnicas"](#)

[Anexo 10 "Estudio financiero escenario 2"](#)

[Anexo 11 " Sustento de los estados financieros escenario 1"](#)

[Anexo 12 "Sustento de los estados financieros escenario 2"](#)

[Anexo 13 "Inversión escenario 1"](#)

[Anexo 14 "Inversión escenario 2"](#)

[Anexo 15: Manual de funciones Monte Carlo Eventos](#)

[Anexo 16 Apelación al Fondo Emprender](#)

[Anexo 17: Recibo de caja por revisión técnica \(Bomberos\)](#)

[Anexo 18: Certificado de uso de suelos](#)

[Anexo 19: Contrato prestación de servicios Zandra Duran](#)

[Anexo 20: Plantilla boceto Sim 3D](#)

[Anexo 21: Informe Sim 3D](#)

[Anexo 22: Proceso de elaboración del Sim 3D](#)

[Anexo 23: Certificado cámara de comercio MC GROUP EVENTS SAS](#)

[Anexo 24: RUT empresarial.](#)

[Anexo 25: Certificado apertura de cuenta Davivienda](#)

[Anexo 26: Digitalización de firma](#)

[Anexo 27: Resolución de facturación](#)

[Anexo 28: Factura de venta del evento a la señora Zandra Duran](#)

[Anexos del CD en la dirección "Cotización/COTIZAR"](#)

## **1. OBJETIVOS.**

### **1.1.Objetivo general.**

Crear una empresa de servicios logísticos para eventos y catering que fundamenten su desempeño en la innovación y la servucción.

### **1.2.Objetivos específicos.**

- Realizar una caracterización del mercado y las empresas que ofrecen servicios para eventos y catering, con el fin de identificar oportunidades y factores diferenciales para la empresa que se desea crear.
- Identificar los servicios a ofrecer en las empresas, mediante el análisis de las oportunidades identificadas, con el fin de documentar los procesos involucrados.
- Realizar una evaluación técnico - económica que permita identificar fuentes de financiación, planes de inversión y recuperación, así como evidenciar la viabilidad.
- Formalizar la empresa, acorde con los requisitos legales y las exigencias reglamentarias para este tipo de industria.

## 2. METODOLOGÍA.

Tabla 1: metodología

Metodología			
Objetivo	Fuentes de información	Herramientas	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una caracterización del mercado y las empresas que ofrecen servicios para eventos y catering, con el fin de identificar oportunidades y factores diferenciales para la empresa que se desea crear.</li> </ul>	Cámara de comercio de Bogotá, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) Cotizaciones de empresas de eventos, Artículos de revistas "catering" y "la barra", encuestas, entrevistas.	Análisis estadístico, Investigación de mercados, análisis macro-económico, Análisis socio-cultural.	*Estudio de mercados * manual de identidad visual
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los servicios a ofrecer en las empresas, mediante el análisis de las oportunidades identificadas, con el fin de documentar los procesos involucrados.</li> </ul>	Experiencia de los integrantes en el sector empresarial de los eventos, portafolio de servicios de otras empresas ampliamente reconocidas en el medio. Entrevistas, encuestas. Artículos de expertos en el área de alimentos y bebidas.	Análisis DOFA, diagramación de procesos industriales, Bizagi, Visio, SPSS.	*Documentación de procesos productivos de la empresa. *Fichas técnicas de servicios ofrecidos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una evaluación técnico - económica que permita identificar fuentes de financiación, planes de inversión y recuperación, así como evidenciar la viabilidad.</li> </ul>	Convenios y convocatorias del SENA con Fondo Emprender, tarifas del mercado vigente, información relacionada con el IPC, experiencia de los integrantes en el sector empresarial de los eventos.	Proyección de ventas, análisis de viabilidad financiera, Estados Financieros, análisis micro-económico, estimación de costos y gastos	*Estados financieros *proyección de ventas hasta el 2016 *Estudio de viabilidad económica.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formalizar la empresa, acorde con los requisitos legales y las exigencias reglamentarias para este tipo de industria.</li> </ul>	Cámara de comercio de Bogotá, Artículos de expertos en el tema de sociedades, decretos y normatividad para alimentos y bebidas.	Formalización de empresas, contabilidad financiera, decretos	*Empresa legalmente constituida y facturando.

### 3. ESTUDIO DE MERCADOS.

#### 3.1. Análisis del Sector.

##### 3.1.1. Análisis del sector (Introducción matriz POAM y PCI)

Los negocios de eventos y catering al pertenecer al sector de establecimientos gastronómicos y bares, también se rigen bajo una norma técnica del ICONTEC (NTS-TS 004). En este documento se manifiesta que se deben cumplir ciertos requisitos de sostenibilidad y para ello es primordial abordar y conocer la situación global de todos los factores de relevancia para el país, con el fin de saber el impacto que se genera en todo el entorno. (ICONTEC)

De igual manera con esta investigación se puede obtener información valiosa de las ventajas y desventajas individuales que posee cada empresa con respecto al mercado en el que se desenvuelve.

Es en este punto donde se toma como referencia a Monte Carlo Eventos como empresa que será objeto de estudio y comparación desde la perspectiva de los diversos factores que afectan al país y su mercado interno.

##### 3.1.1.1. Análisis POAM

##### *Factores económicos:*

Crecimiento poblacional:

##### **DANE, Proyección de la población.**

*Tabla 2:* Proyección de la población en Bogotá para el 2011

BOGOTA DC - Proyecciones De Poblacion En 2011				
CODIGO	NOMBRE	Cabecera11	Resto11	Total11
11001	Bogotá, D.C.	7451718	16086	7467804

Fuente: DANE

Tabla 3: Proyección de la población en Bogotá para el 2012

BOGOTA DC - Proyecciones De Poblacion En 2012				
CODIGO	NOMBRE	Cabecera12	Resto12	Total12
11001	Bogotá, D.C.	7555165	16180	7571345

Fuente: DANE

Tabla 4: Proyección de la población en Bogotá para el 2013

BOGOTA DC - Proyecciones De Poblacion En 2013				
CODIGO	NOMBRE	Cabecera13	Resto13	Total13
11001	Bogotá, D.C.	7658081	16285	7674366

Fuente: DANE

Como se puede ver en las anteriores tablas, las proyecciones de población en la cabecera de la ciudad de Bogotá aumentarán.

Para Monte Carlo este aumento poblacional tendrá un efecto positivo porque significa el crecimiento del mercado objetivo.

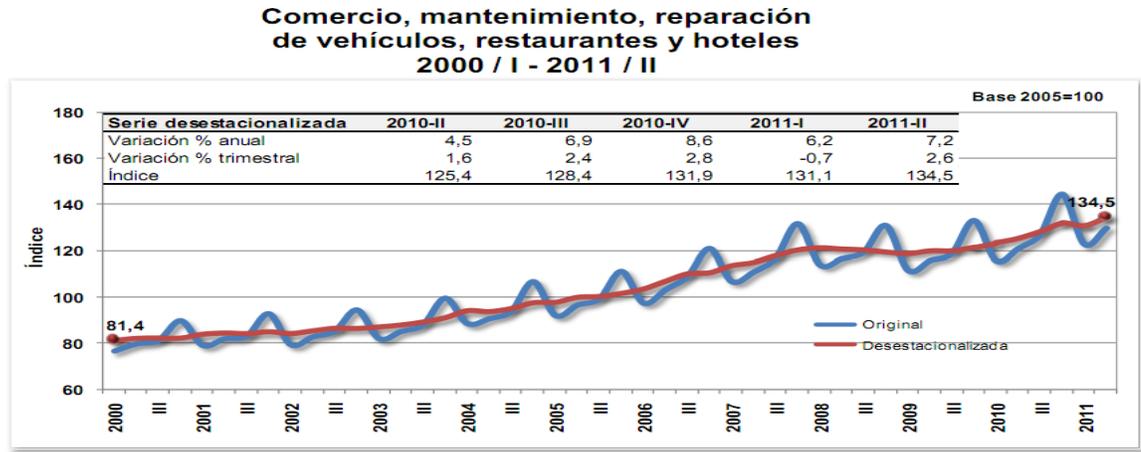
#### Crecimiento de la demanda:

En un comunicado de prensa del DANE acerca del PIB de Colombia y como se relaciona con la demanda se mostraron los siguientes datos.

"Desde el punto de vista de la demanda, los componentes del PIB presentaron los siguientes comportamientos en el segundo trimestre de 2011: 5,5% en el consumo final; 21,1% en la formación bruta de capital y 7,6% en las exportaciones; todos comparados con el segundo trimestre de 2010." (DANE, 2011)

Esto indica que la demanda ha aumentado en el año 2011 con respecto al 2010 y posiblemente seguirá con esa tendencia. Este crecimiento se puede sustentar en la siguiente grafica.

Grafico 1: Comercio, mantenimiento, reparaciones de vehículos restaurantes y hoteles  
2000/1 - 2011/11



Fuente: DANE - (DANE, 2011)

La Tabla anterior muestra claramente una tendencia creciente. Además de esto, por medio de la siguiente imagen, se ratifica que Monte Carlo pertenece a este sector basándose en el código CIU de la cámara de comercio de Bogotá, el cual es H552500 perteneciente a "HOTELES Y RESTAURANTES, Hoteles, restaurantes, bares y similares"

Imagen 1: Código CIU

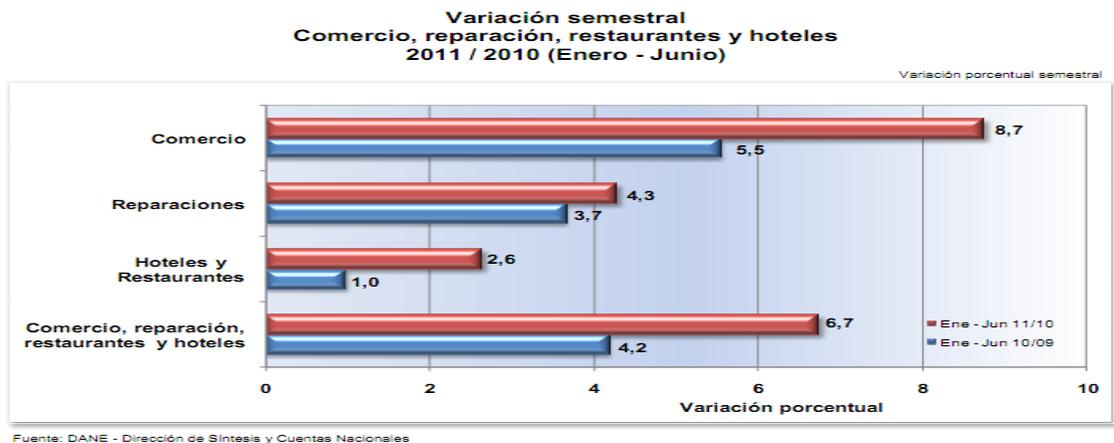
Expendio a la mesa de comidas preparadas, en salones de onces, té y café	H552201
Expendio a la mesa de comidas preparadas, en cafeterías y loncherías	H552202
Fuentes de soda	H552203
Heladerías y fruterías	H552204
<b>Expendio por autoservicio de comidas preparadas en restaurantes</b>	<b>H552300</b>
<b>Expendio por autoservicio de comidas preparadas en cafeterías.</b>	<b>H552400</b>
<b>Servicios de alimentación bajo contrato (catering)</b>	<b>H552500</b>
<b>Otros tipos de expendio ncp de alimentos preparados</b>	<b>H552900</b>
Expendio de alimentos preparados realizado por casas de banquetes	H552901
Expendio de alimentos preparados realizado en fritanguerías	H552902
<b>Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento</b>	<b>H553000</b>
Bares y cantinas	H553001
Griles, whiskerías y coreográficos	H553002
Discotecas y tabernas	H553003

Fuente: Cámara de comercio de Bogotá - (Camara de Comercio de Bogotá, 2007)

En la siguiente tabla se muestra el crecimiento del sector Hotelero y restaurantes del año 2011 con respecto al año anterior.

El porcentaje paso de un crecimiento del 1 % a un 2.6 %.

*Grafico2:* Variación semestral, comercio, reparaciones, restaurantes y hoteles 2011/2010 (Enero - Junio)



Fuente: DANE - (DANE, 2011)

### Apalancamiento financiero:

El apalancamiento financiero es fundamental para impulsar una empresa.

Se presentó un plan de negocios referente a Monte Carlo Eventos a Fondo emprender (SENA), con el ánimo de obtener recursos económicos a un bajo costo.

### Distribución demográfica:

A continuación se muestra una tabla realizada por Metro Cuadrado, empresa dedicada al sector de bienes raíces en Colombia, en la cual cruza el ingreso per cápita de los bogotanos con los estratos de la ciudad.

Tabla 5: Distribución de los estratos en Bogotá

**Distribución de los estratos en Bogotá:**

Estratos de Bogotá*	Ingreso per cápita	Porcentaje
1 (Bajo - bajo)	Menos de un SML**	9,3
2 (Bajo)	Entre 1 y 3 SML	42,7
3 (Medio - bajo)	Entre 3 y 5 SML	30,2
4 (Medio)	Entre 5 y 8 SML	9,1
5 (Medio - alto)	Entre 8 y 16 SML	3,7
6 (Alto)	Mas de 16 SML	1,7

\*\*Salario Mínimos Legales Mensuales

Fuente: Metro cuadrado - (Metro cuadrado)

El mercado objetivo a grandes rasgos de Monte Carlo Eventos se encuentra entre personas de estrato 3 y 4. Como se puede observar en la tabla anterior, el mercado objetivo tiene un ingreso per cápita entre 3 y 8 salarios mínimos legales vigentes, se puede inferir que son personas que cuentan con la solvencia económica para adquirir este tipo de servicios.

#### Índice de Precios al Productor (IPP):

El IPP es un factor externo a la empresa y su valor depende del estado del país; Uno de los elementos que pueden afectar el IPP es el clima.

Colombia en el año 2011 sufrió una ola invernal que causó inundaciones que trajeron consigo la pérdida de materia prima, ocasionando un aumento en el valor de las mismas y por ende un aumento en el IPP, generando necesariamente que Monte Carlo Eventos igualmente actúe de manera proporcional con las tarifas del producto o servicio que se ofrece a los clientes; Éste efecto climático posiblemente pueda repetirse y generar variaciones en el IPP, por lo tanto es un indicador que representa para Monte Carlo Eventos una amenaza.

#### *Factor competitivo*

##### Precio:

"El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, también se puede decir que el precio de un bien es su relación de cambio por dinero, esto es, el número de unidades monetarias que se necesitan obtener a

cambio una unidad del bien" (Navarro, 2008), el precio también es un factor determinante en la decisión de compra del cliente.

Se hizo una investigación en la cual se identificó el precio promedio de un evento para 100 personas, después se procedió a compararlo con el que Monte Carlo tiene fijado para ese tipo de evento y se encontró que hay una gran oportunidad ya que Monte Carlo maneja un precio menor al de la competencia.

#### Calidad del servicio:

*"La calidad de servicio es definida por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) como el efecto global de la calidad de funcionamiento de un servicio que determina el grado de satisfacción de un usuario de dicho servicio."* (Ministerio de industria, energía y turismo, España)

La satisfacción de un cliente genera fidelidad y generalmente atracción de nuevos clientes por el "voz a Voz".

La calidad crea una imagen de la empresa que puede llegar a ser un arma indispensable en el momento de competir, por lo tanto es necesario cuidarla y mejorarla cada vez más para poder llegar a ser líderes en el mercado.

Monte Carlo cuenta con una lista de clientes satisfechos que aseguran el excelente servicio que obtuvieron, además hay algunos clientes que fueron recomendados por otros, esto significa que Monte Carlo tiene una gran oportunidad de competencia en cuanto a la calidad del servicio que presta.

#### Disponibilidad de salones:

La logística de eventos tiene como objetivo acondicionar un lugar determinado para la celebración de un acontecimiento.

Es de vital importancia tener espacios disponibles ya que el sitio donde se realice el evento es un factor determinante en la decisión de compra del cliente.

Monte Carlo en este momento cuenta con una base de datos de diferentes sitios en los cuales organizar eventos y se tiene planeado la adquisición por figura de arrendamiento un salón ubicado en la carrera 30 entre calle 3 y 8 sur.

#### *Factor sociocultural:*

##### Idiosincrasia colombiana:

Según la real academia de la lengua española idiosincrasia se define como *"Rasgos, temperamento, carácter, etc., distintivos y propios de un individuo o de una colectividad."* (Real Academia Española)

Este factor es importante para analizar, porque es de vital importancia conocer el contexto en el que se mueve nuestro mercado objetivo como saber las costumbres que tiene.

Colombia es un país de fiestas, un lugar donde se celebra reinados de diferentes ídoles, carnavales, es el país con más días festivos en el mundo y esto solo es un reflejo de la felicidad, alegría y patriotismo de los colombianos. Lo anterior, lo podemos sustentar con una afirmación hecha por el estado en la página [www.colombia.travel](http://www.colombia.travel), la afirmación es la siguiente: "*En Colombia, siempre tenemos un motivo para celebrar, comer, beber y bailar.*" (Proexport Colombia)

Para Monte Carlo Eventos la idiosincrasia colombiana es una oportunidad de carácter alto ya que el objetivo principal es acompañar celebraciones con una logística y organización de calidad.

#### Tecnologías de información:

Las tecnologías de información son de vital importancia para la promoción de Monte Carlo, una de las más utilizadas es el internet.

Un estudio del año 2009 revelo que el 38% (El tiempo, 2009) de los colombianos usan la internet un 46 % más que en el 2007.

Monte Carlo tiene una oportunidad aprovechando los diferentes canales de información emergentes, como las redes sociales, correos electrónicos, páginas web, motores de búsqueda, entre otros.

#### *Factor político:*

##### Decreto 3075:

Las empresas de eventos y Catering, tienen la obligación de seguir las normas establecidas por las autoridades correspondientes en temas de salubridad, pues es de conocimiento común que su principal producto son la compra, transporte, preparación y distribución de alimentos.

A manera de resumen, por medio del decreto 3075 se establecen los requisitos básicos para que una empresa que tenga directa relación con el manejo de alimentos, pueda operar y producir con procesos productivos certificados y garantizados.

Para la idea de negocio es importante guiarse del capítulo 8 del mismo decreto, el cual se centra en la reglamentación de "Restaurantes y establecimientos de consumo de alimentos".

A continuación se encuentran algunos aspectos relevantes del contenido del decreto.

*“El decreto 3075 de 1997 del Ministerio de Protección Social, establece un conjunto de Buenas Prácticas de Manufactura BPM, las cuales deben ser cumplidas por todas las industrias del sector alimentario.*

*El decreto 3075 se define como el conjunto de acciones y previsiones orientadas a garantizar la sanidad e inocuidad de los alimentos, evitando su contaminación, deterioro o adulteración.*

*Este decreto se compone de los siguientes aspectos.*

*Las BPM comprenden todos los procedimientos necesarios para garantizar la calidad y seguridad de un alimento y su adecuada manipulación en cada una de las etapas del proceso.*

*El ser humano es el principal actor en una fábrica de alimentos, por ello se les debe dar una especial atención.*

*El bienestar del consumidor en términos de salud pública, depende en gran medida de la seguridad del producto que se está manufacturando.”*

(Corporacion centro de desarrollo productivo de alimentos, 2010)

#### *Aspectos tributarios:*

Las obligaciones tributarias de la **sociedad por acciones simplificada (S.A.S)** son las mismas que tienen los otros tipos de sociedades. Por ser una persona jurídica, está obligada a expedir factura y cobrar el impuesto al valor agregado, (IVA); Este impuesto lo paga el comprador, pero la empresa hace de recaudador y debe consignarle bimestralmente a la DIAN. Cuando la sociedad paga un bien o un servicio, si el monto alcanza los topes establecidos por la DIAN, debe hacer retención en la fuente por el impuesto a la renta, la cual debe consignarse mensualmente.

Esta figura no es un impuesto. Es un anticipo. Así mismo, debe declarar y pagar bimestralmente el impuesto de industria y comercio (ICA), que es un impuesto municipal.

Anualmente debe pagar el impuesto a la renta, que corresponde al 33% de las utilidades obtenidas. Y por último están los aportes parafiscales que son el 9% de la nómina mensual (4% para las Cajas de compensación familiar; 3% para el Instituto de Bienestar Familiar y 2% para el SENA).

Claro está, que si la sociedad tiene la categoría de Mi pyme, tiene descuento en el pago de parafiscales durante los tres primeros años de funcionamiento. Para el primer año tiene un descuento del 75%, para el segundo año tiene un descuento del 50% y para el tercer año un descuento del 25%.

Antes de registrar la sociedad ante la Cámara de Comercio, hay que hacer la inscripción en el Registro único Tributario, RUT. Esta diligencia se hace por internet en el “PORTAL DE LA DIAN.”

*Basado en la fuente de (Villamizar, 2011).*

## **3.2. Investigación de mercados.**

### ***3.2.1. Objetivos de la investigación:***

#### **3.2.1.1. Objetivo general:**

- Encontrar información detallada acerca del comportamiento, la evolución y las tendencias de moda del sector de eventos y banquetes en la ciudad de Bogotá-Colombia; con el fin de utilizarla como insumos para diseñar estrategias de penetración.

#### **3.2.1.2. Objetivos específicos:**

- Encontrar las características principales y el formato estándar de los servicios que se ofrecen a los clientes para la realización de eventos.
- Analizar las opiniones, percepciones y preferencias comunes que tiene la población con respecto a estas empresas.
- Hallar los aspectos que generan valor, diferenciación y ventaja competitiva en el mercado.
- Identificar el porcentaje de intención de compra de los clientes.
- Encontrar la aceptación que tienen los clientes frente a una visita de un asesor de ventas.
- Identificar el precio en el mercado de un evento con características definidas.
- identificar cuáles son las empresas líderes del sector.

### ***3.2.2. Diseño metodológico***

Para cumplir a cabalidad con los objetivos específicos mencionados, se procede a identificar y seleccionar el *target* que cumpla con las condiciones necesarias para suplir la necesidad planteada.

### 3.2.2.1. Target

Empleados de empresas del sector con una experiencia mínima de 3 años:

Son conocedores del servicio prestado por las empresas en las que trabajan o han trabajado, conocen la evolución del mercado y de las empresas, por lo tanto, pueden identificar con un criterio valido cuales son las empresas líderes del sector.

Hombres y mujeres en edades entre 27 y 40 años, de estratos 3 y 4 de la ciudad de Bogotá:

El rango de edad mencionado hace referencia a los resultados de un análisis de la tendencia de personas que solicitan cotizaciones para un evento social y/o lo adquieren.

Se estudia a este tipo de personas con el ánimo de identificar la percepción que tiene este tipo de población frente a las empresas de logística de eventos o casas de banquetes, identificar si estarían dispuestos a comprar y que factor diferenciador tienen presente al momento de decidir por contratar una u otra empresa.

Empresas dedicadas a la logística de eventos:

El precio y los paquetes básicos de este tipo de servicios ya están definidos por el mercado, por esta razón se elije este target.

### 3.2.2.2. Enfoque metodológico:

Después de identificar el target se escogió un enfoque mixto:

*Enfoque Cuantitativo:*

Este enfoque se escogió para cuantificar las respuestas de hogares encuestados ya que se tiene la necesidad de conocer las preferencias de la población a investigar, además se necesita tabular los precios de la competencia para estimar el valor promedio en el mercado.

*Enfoque Cualitativo:*

Se escogió para adquirir información procedente de empleados de empresas del sector, con este enfoque tenemos la oportunidad de tener un contacto presencial con el informante lo cual permite que den una respuesta amplia del tema en cuestión.

### **3.2.3. Técnicas**

*Técnicas cuantitativas:*

- \* Encuestas.
- \* Observación.

*Técnicas cualitativas:*

- \* Entrevista de profundidad

### **3.2.4. Muestreo**

#### **3.2.4.1. Técnica observación.**

Se pidieron cotizaciones en los diferentes salones de eventos del clúster ubicado en la carrera 30 entre calle 3 y 8 Sur, y a las empresas de logística de eventos que estén en las primeras posiciones del motor de búsqueda Google.

Las cotizaciones que se solicitaron tienen las siguientes características:

Cotización de matrimonio o 15 años para 100 personas.

Las empresas de eventos encuestadas son:

- \* Le buffet.
- \* Shekina.
- \* Manuel Rodríguez
- \* Casa Estrella.
- \* Bouquet Real Internacional.
- \* Eventos Capital.
- \* Casa Medina.
- \* Casa Berrio.
- \* Absolut.

#### **3.2.4.2. Técnica cuantitativa:**

##### **3.2.4.2.1. Mercado potencial:**

Mujeres y hombres de la cabecera de la ciudad de Bogotá.

Según el sistema de consulta del DANE, la población de hombres y mujeres de la cabecera de Bogotá equivale a: 6'763.325 personas.

### 3.2.4.2.2. Mercado objetivo:

Se segmentó el mercado de la siguiente manera:

- Estratos 3 y 4
- Hogares de la ciudad de Bogotá.

Los estratos se determinaron según las localidades y su estratificación. (Departamento Administrativo planeación Alcaldía mayor de Bogotá). Para el ejercicio se utilizó el método de estratificación por afijación proporcional para determinar las localidades en las que se desarrollarán las encuestas.

*Tabla 6:* Estratos y sus localidades objetivo de la ciudad de Bogotá.

<b>Estrato 3</b>	<b>Estrato 4</b>
Localidades	Localidades
Puente Aranda	Teusaquillo
Los mártires	Usaquén
Antonio Nariño	
Engativa	
Barrios unidos	

Fuente: Elaboración Propia

Según el sistema de consulta del DANE, el mercado objetivo equivale a 974.251 personas

### 3.2.4.2.3. Diseño de encuesta

#### *Datos de entrada:*

#### *Localidades a investigar:*

A continuación se presenta el peso que se le dará a cada estrato y a cada localidad para realizar las encuestas.

La estratificación de las localidades fue tomada de un mapa de estratos de Bogotá año 2004 - 2005. (Departamento Administrativo planeación Alcaldía mayor de Bogotá)

Tabla 7: Peso porcentual de las localidades y estratos a encuestar

Peso 70%		Peso 30%	
<b>Estrato 3</b>		<b>Estrato 4</b>	
<b>Localidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Localidades</b>	<b>Peso</b>
<b>Puente Aranda</b>	40%	<b>Teusaquillo</b>	70%
<b>Los mártires</b>	30%	<b>Usaquén entre calles 140 y 153</b>	30%
<b>Antonio Nariño</b>	20%	<b>Total</b>	100%
<b>Engativa</b>	5%		
<b>Barrios unidos</b>	5%		
<b>Total</b>	100%		

Fuente: elaboración propia

Tabla 8: Porcentaje del género que solicita cotizaciones

	genero que solicita la cotización		
	Mujer	Hombre	Total
	51	6	57
<b>Porcentaje</b>	89.5%	10.5%	

Fuente: elaboración propia ([Anexo número 1 - Análisis tendencia, genero y edad](#)).

Tabla 9: Rango de edades de personas que solicitan una cotización.

	Min	Max
<b>Edad</b>	27	40

Fuente: Elaboración propia (Entrevista a Adriana Albornos)

### Pre-encuesta

Se encuestaron a 40 personas con edades entre 27 y 40 años de la localidad de Puente Aranda para que respondieran la siguiente pregunta:

¿Usted recurriría a una casa de banquetes para realizar un evento?

Las encuestas se dividieron por género según la tabla 8 de la siguiente forma:

Mujeres: 36 encuestas

Hombres: 4 encuestas

Las personas que respondieron afirmativamente son las indicadas para el objeto de estudio.

Los resultados fueron los siguientes:

P = Porcentaje de personas que respondieron afirmativamente.

Q = Porcentajes de personas que respondieron de manera negativa.

*Tabla 10:* Porcentaje de afirmación o negación de la pregunta: ¿Usted recurriría a una casa de banquetes para realizar un evento?

<b>P</b>	<b>85%</b>
<b>Q</b>	15%
<b>Total</b>	100%

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el número total de encuestas a realizar se utilizará la fórmula de población finita puesto que conocemos la población.

*Fórmula 1:* Muestra para una población finita

$$n = \frac{NZ^2PQ}{[e^2(N - 1) + Z^2 PQ]}$$

Fuente: (Alvarado Valencia, 2008)

*El resultado de la fórmula es igual a:*

Numero de encuestas a realizar = n = 217 encuestas

Distribución de las encuestas según el peso dado a los estratos y las localidades:

Tabla 11: Total encuestas a realizar por localidades y estratos según el peso dado

<b>Encuestas al estrato 3</b>	<b>152</b>		<b>Encuestas Al estrato 3</b>	<b>65</b>
<b>Estrato 3</b>			<b>Estrato 4</b>	
<b>Localidades</b>	Total encuestas		<b>Localidades</b>	Total encuestas
<b>Puente Aranda</b>	61		<b>Teusaquillo</b>	45
<b>Los mártires</b>	45		<b>Usaquén entre calles 140 y 153</b>	20
<b>Antonio Nariño</b>	30		<b>Total</b>	65
<b>Engativa</b>	8			
<b>Barrios unidos</b>	8		<b>Total encuestas</b>	217
<b>Total</b>	152			

Fuente: Elaboración propia.

### *Estructura de la encuesta*

[En el anexo número 2 "Estructura de encuesta" de este documento](#)

#### 3.2.4.3. Técnica cualitativa:

##### *Numero de entrevistas:*

Para definir el número de entrevistas se definieron los siguientes *targets*:

- Empleados de empresas del sector

La cantidad de personas por target es 3 y se determinó por recomendación del profesor Ricardo Bernal Clavijo.

Se realizarán un total de 3 entrevistas.

##### *Diseño de las entrevistas:*

Las entrevistas están distribuidas de la siguiente manera

Empleados del sector:

- Héctor Ignacio Hernández Mejía.
- Juan Carlos Rojas.
- Nelson Vega.

Estructura de la entrevista:

[En: Anexo número 3 "Estructura de entrevista a Empleados del sector" de este documento](#)

### 3.2.5. Resultados

#### 3.2.5.1. Observación

Según un análisis que se puede ver con más detalles en el [anexo número 4 "Análisis precio promedio del sector"](#) de este documento, se concluyó que el precio promedio es de \$ 35.000 pesos por persona para un evento con base en una asistencia de 100 invitados y hace referencia a:

*Tabla 12: Elementos incluidos en un evento para 100 personas*

Menaje	Platos, Cubiertos, Cristalería
Mantelería	Máteles para las mesas, Tapas para mantel, Forros sillas, servilletas
Música DJ	Equipo con las últimas novedades en iluminación, sonido y efectos.
Fotografía	50 fotos + álbum
Comida	Platos con porciones de comida adecuados .
Sillas y mesas	Diseños últimas tendencias
Arreglos florales	1 por mesa, arreglo mesa principal
Servicio	Personal encargado de la operación del evento.
Decoración	Ambientación salón en general.
Ponqué	Tres leche, amapola, masa blanca, masa negra.

Fuente: elaboración propia.

Después de tener identificados los elementos que componen un paquete básico se procede a identificar cuáles de estos elementos tienen costos variables y cuáles costos Fijos, despreciando transporte y almacenamiento. Esto se hace para identificar cuáles elementos son bienes que requieren una sola inversión.

Tabla 13: Costos variables y fijos del paquete básico

	Costo variable	Costo fijo
Comida	x	
Arreglos florales	x	
Menaje		x
Mantelería		x
Sillas		x
Cristalería		x
Servicio	x	
Música		x

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 13, el menaje, la mantelería, las sillas, y el equipo de música es un costo fijo, esto quiere decir que requiere de una inversión inicial y un retorno de ella a medida que transcurre el tiempo.

Estos datos (elementos de costos fijos) se comparan con los elementos que prestan dos empresas que consideramos las mejores en el mercado, estas dos empresas son:

- Teusaquillo Plaza
- Fullservice

Base para platos cuadrados, servilletas de tela, adornos para servilletas, cubiertos, decoración con velas, copas para vino, arreglos florales con un alto grado de elaboración, tapa para mantel estampada, sillas tiffany, también se identificó elementos decorativos que se pueden considerar de costo fijo.

Para observar de una mejor manera la decoración que ofrecen estas dos empresas se pueden referir a las siguientes páginas:

- Teusaquillo Plaza: <http://www.teusaquilloplaza.com/cms/Default.asp?Page=3>
- Fullservice: <http://www.fullserviceeventos.com/>

### 3.2.5.2. Encuestas

#### *Estrato 3*

- EL 38 % de las personas encuestadas tienen el hábito de siempre celebrar fechas especiales y el 30 % afirmaron que "de vez en cuando".
- El 62 % de la población encuestada asegura que las fechas que considera muy especiales, las celebra con una reunión familiar en la casa; el 25 % afirma que las celebra en un salón de eventos.
- El 41% de la personas encuestadas afirman haber recurrido a una casa de banquetes por lo menos una vez.

- El 90 % de las personas que afirmaron haber recurrido a una casa de banquetes por lo menos una vez, asegura no tener una casa de banquetes predilecta.
- A la pregunta ¿Usted recurriría a una casa de banquetes para la realización de un evento? el 74 % de la población respondió afirmativamente.
- Las causas de no recurrir a una casa de banquetes, “No acostumbro pagar altas sumas de dinero por una celebración”, “prefiero hacer las celebraciones por mi cuenta” y “No tengo la capacidad económica en este momento”, sumaron 87 %.
- Los factores música, puntualidad, decoración del evento, atención de los meseros y comida son considerados por la población encuestada, "los más importantes".
- 32 % de la población encuestada afirma que recurre a referencias de conocidos como método para elegir una casa de banquetes; el 26 % afirma que recurre a visitar los salones de eventos.
- El 36% de la población "le da igual" que un asesor de ventas de una casa de banquetes pueda ofrecer los productos mediante una visita a su domicilio, lugar de trabajo o un sitio de su elección, mientras que el 27% está "totalmente de acuerdo" con esa práctica.
- El 68 % de la población encuestada considera que: “fiesta temática”, “barra de pasabocas durante todo el evento”, “tres menús diferentes en el evento” y “transporte para los invitados”; son las opciones más atractivas para la celebración de un evento.
- En el ranquin de las empresas de banquetes que las personas conocen, se encuentra en primer lugar, "Absolut" con un 28 % de afirmaciones, en segundo lugar, "Casa Berrio" con un 17 % y en tercer lugar esta “Teusaquillo plaza” con un 12 %.

#### *Estrato 4*

- El 31 % de las personas encuestadas tienen el hábito de siempre celebrar fechas especiales y el 32 % afirmaron que "de vez en cuando".
- El 32 % de la población encuestada asegura que las fechas que considera muy especiales las celebra con una reunión familiar en la casa; el 32 % afirma que las celebra en un restaurante.
- El 63 % de las personas encuestadas afirman haber recurrido a una casa de banquetes por lo menos una vez.
- El 90 % de las personas que afirmaron haber recurrido a una casa de banquetes por lo menos una vez, asegura no tener una casa de banquetes predilecta.
- A la pregunta ¿Usted recurriría a una casa de banquetes para la realización de un evento? el 66 % de la población respondió afirmativamente.
- Las causas de no recurrir a una casa de banquetes, “Prefiero celebrar con un viaje, o en un restaurante o de otra manera diferente”, “Prefiero hacer las celebraciones por mi cuenta y no confío en este tipo de servicios y los productos que ofrecen”, sumaron 78 %.

- Los factores música, puntualidad, decoración del evento, atención de los meseros y comida son considerados por las población encuestada, "los más importantes".
- 37 % de la población encuestada afirma que recurre a referencias de conocidos como método para elegir una casa de banquetes; el 27 % afirma que recurre a la internet.
- El 46% de la población "está totalmente de acuerdo" que un asesor de ventas de una casa de banquetes pueda ofrecer los productos mediante una visita a su domicilio, lugar de trabajo o un sitio de su elección, mientras que el 23% está "de acuerdo" con esa práctica.
- El 68 % de la población encuestada considera que: "Barra de cocteles", "barra de pasabocas durante todo el evento" y "transporte para los invitados"; son las opciones más atractivas para la celebración de un evento.
- En el ranquin de las empresas de banquetes que las personas conocen se encuentra en primer lugar, "Teusaquillo" con una 37 % de afirmaciones, en segundo lugar, "Casa Berrio" con un 33 % y en tercer lugar esta "Fullservice" con un 30 %.

### 3.2.5.3. Entrevistas.

#### *Empleados del sector.*

Con la información obtenida por los expertos en el sector, los cuales han trabajado en casas de banquetes durante 5 años en adelante, permite encontrar información relevante y valida a raíz de todo el tiempo que han vivido, presenciando la evolución en el clúster ubicado en la localidad de Puente Aranda.

Las personas entrevistadas han desarrollado cargos operativos, es decir, se han desempeñado la mayoría como meseros, por lo que tienen amplia experiencia en área de alimentos y bebidas, servicio al cliente, organización y asesoría de eventos.

Resaltaron que las empresas con más reconocimiento en la zona de Puente Aranda son Casa Berrio, Teusaquillo Plaza, Absolut, Shekina, Bouquet Real Internacional.

Por el perfil de la familia Colombiana promedio, se inclinan a afirmar que este tipo de celebraciones tiene mucha acogida por la población y que es una de sus primeras opciones al pensar en reunión familiar ante una fecha especial.

Explican cómo se evalúa un buen servicio por parte de los conocedores y también por parte de los clientes, concluyendo tres factores fundamentales, "comida, música, y atención del personal". Basados en estos aspectos y otros más, Comentan que en la actualidad muchas casas de eventos que ya tienen un posicionamiento alto han bajado mucho la calidad en su servicio por tratar de obtener mayores utilidades.

Por otro lado afirman no haber manejado o visto herramientas tecnológicas en el interior de la organización, no manejan bases de datos por medio magnético, no tienen manual de funciones documentado, y el manejo de inventarios es muy básico.

Manifiestan que en este negocio los propietarios llegan a un punto de comodidad y no buscan ampliar sus horizontes de empresa; los colaboradores no tienen una dotación completa para realizar su trabajo y los eventos a domicilio tienen sus complicaciones pero si se efectúan de manera adecuada se pueden obtener buenos resultados.

Por último, los expertos ven un futuro prometedor para ese tipo de empresas, pero aseguran que deben ser flexibles al cambio y que deben preocuparse siempre por estar a la vanguardia no solo en tipos de servicio sino en el mejoramiento continuo de sus procesos internos.

### **3.3. Estrategias de mercado.**

#### ***3.3.1. Estrategias de penetración y posicionamiento:***

##### *Introducción*

Para penetrar el mercado de una forma eficiente y eficaz se decidió utilizar una estrategia competitiva.

Se decide combinar diferentes estrategias para llegar a una penetración de mercado exitosa. La primera estrategia es hipercompetencia, Humberto Serna dice que *"los principios centrales de la hipercompetencia son las 7 S y que estas sirven para: Trastornar el statu quo, crear ventaja competitiva, tomar la iniciativa sostenes el impulse"* (Humberto, 1998)

Lo que se quiere hacer con esta estrategia es darle una dura pelea a la competencia en cuanto a precios y calidad, además tener bolsillos profundos, *"bolsillos profundos: una empresa que dispone de recursos financieros excedentes trata de eliminar a sus competidores a través de guerra de precios"* (Humberto, 1998) lo cual quiere decir que mediante la guerra de precios se van a obtener márgenes de utilidad bajos y que necesariamente requieren de un apalancamiento financiero mientras se capta una cantidad de clientes elevada y una posicionamiento de la marca.

La segunda estrategia hace referenciar a Michael Porter<sup>1</sup> y su estrategia genérica de liderazgo en costos; *"El liderazgo en costos requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente y*

---

<sup>1</sup> Michael Porter: Economista estadounidense, profesor de la universidad de Harvard, es una autoridad en estrategias competitivas.

*rigurosa de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto o servicio al menor costo posible" (Serna, 2003)*

Combinando las dos estrategias, hipercompetencia y liderazgo en costos, se tendrá el mayor beneficio en el proceso de penetración.

En cuanto a posicionamiento, se decide utilizar la estrategia de Kotler<sup>2</sup> "más por menos", esta estrategia será combinada con hipercompetencia y liderazgo en costos.

### *Desarrollo de las estrategias*

- *Liderazgo en costos*

Literalmente lo que se hará es asegurar una muy buena calidad del producto o servicio al menor costo posible, Esta estrategia se utilizará el primer año para captar la mayor porción de mercado posible, después de este año el precio se mantendrá en el promedio del mercado.

- *Hipercompetencia (Francés)*

Esta estrategia se enfocará a la prestación de un servicio de alta gama a un bajo costo, los servicios de alta gama según el contexto en el que estamos hablando hacen referencia a dos cosas, la primera brindar un plato de comida con una técnica gastronómica profesional lo cual significa que serán elaborados por especialistas en el área, se presentarán en platos completamente pulcros y se elaborarán con recetas modernas y alternativas. La segunda es la logística de eventos, los cuales representan su grado de alta gama en: un mensaje atractivo a la vista y al tacto, una mantelería moderna e impecable, sillas novedosas y cómodas, ambientación musical de excelente calidad y por ultimo pero no menos importante una decoración llamativa totalmente vanguardista y variable según las especificaciones de los clientes.

#### *3.3.2. Estrategia de precio*

Se concluye que Monte Carlo eventos invertirá en los elementos de costos fijos que se evidenciaron en el análisis realizado a Teusaquillo Plaza y Full service, para ofrecerlos a un precio de \$34.000 Pesos por persona y de esta manera dar un precio menor al promedio del mercado y con una calidad en productos superior.

---

<sup>2</sup> Philip Kotler: Reconocido como el padre del marketing, fue nombrado por "The Time" como 4to gurú de la administración.

### *3.3.3. Estrategia de comercialización:*

#### *Venta persona a persona:*

La idea de utilizar esta estrategia nació de una observación hecha a los asesores de ventas de seguros y créditos en los bancos, ya que estos buscan a sus clientes, los llaman, manejan su propio tiempo y son muy efectivos. Este modelo lo quiere adaptar Monte Carlo Eventos para ser más efectivos en el momento de vender los productos y servicios.

#### *El modelo tendrá las siguientes características:*

- Material visual necesario para mostrar al cliente.
- Capacitación en ventas persona a persona.
- Cotizaciones membreadas listas para ser diligenciadas.
- Carné de la compañía.
- Corbata de la empresa.

Los vendedores trabajarán con un sueldo básico y adicionalmente ganan una comisión por cada venta realizada y tendrá una cláusula, la cual hace referencia a tener una meta de ventas al mes.

La meta de los vendedores especificada en el contrato será:

- Los primeros 3 meses de contratación deberá cumplir con una cuota de mínimo 720 personas, equivalentes en promedio a 3 eventos al mes.

#### *Local propio:*

Esta estrategia básica y muy conocida es necesaria ya que el sector en que se encontrará el salón de eventos es un sitio comercial, de gran tránsito de personas, además de estar situado en el clúster de empresas de logística de eventos.

A medida que la empresa crezca se pretende adicionar una estrategia de comercialización por medio de un carro de compras en el sitio web de la empresa

*Fuerza de venta:*

Tabla 14: Fuerza de ventas por periodo

	periodos					
	2013	2014/ 1er semestre	2014/ 2do semestre	2015	2016	2017
	Jul. 1 /13 - jul. 1/14	Jul. 1 /14 - dic. 31/14	Ene. 1 /15 - jul. 1/15	Jul. 1 /15 - jul. 1/17	Jul. 1 /16 - jul. 1/17	Jul. 1 /17 - jul. 1/18
Vendedores	1	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia.

**3.3.4. Distribución física:**

*Evento en salón propio:*

Si el evento se solicita en el salón de la empresa, no requiere de una distribución ya que todos los insumos se encuentran en el sitio del evento.

*Evento en salón ajeno a la empresa y catering:*

Si el evento se contrata para ser montado en un salón que no sea de la compañía, se procederá a trasladar todos los insumos necesarios al sitio del evento.

El transporte estará a cargo de un tercero que cuente con todos los requerimientos solicitados por Monte Carlo para mantener la integridad de los insumos.

**3.3.5. Estrategia de promoción:**

La estrategia de promoción básica que se utilizará para captar clientela, es "un evento de alta gama a un precio de baja" lo cual significa que se dará como se concluyó en las estrategias de penetración, elementos como menaje, mantelería, cristalería, sillas de alta gama al precio de un evento básico.

Otras promociones son las siguientes:

- Fotografías: álbum de 50 fotos, acompañamiento del fotógrafo antes, después y en el evento.
- Para las novias se obsequia un bono de \$ 100.000 pesos para día de SPA en Marco Antonio peluquería.
- Descuentos hasta del 10% por pronto pago para eventos de más de 150 invitados.

### ***3.3.6. Estrategia de comunicación:***

#### *Estrategia de difusión.*

##### *Objetivo:*

El objetivo de esta propuesta radica en el aumento de las ventas impulsándolas por medio de publicidad.

##### *Estrategia:*

1. Distribución de volantes publicitarios en el sector de puente Aranda.
2. Distribución de portafolio de servicios a empresas.
3. Distribución de volantes publicitarios en conjuntos residenciales que posean salón comunal.
4. Material visual necesario para mostrar al cliente
5. Cotizaciones membreadas listas para ser diligenciada
6. Carné de la empresa.
7. Corbata de la empresa.
8. Botón publicitario.

A continuación se describe respectivamente cada estrategia:

1. Se distribuirá un total de 2000 volantes publicitarios en el sector de puente Aranda a no más de 1000 metros del local comercial.  
  
Los volantes contienen: Logo, Nombre de la empresa, imágenes de eventos pasados, información de servicios, precio gancho promocional y tarjeta de presentación adjuntada al volante.
2. Se contará con 1000 portafolios de servicios para distribuirlos a diferentes empresas encontradas en bases de datos de entidades confiables que permitan compartir dicha información.  
  
El Portafolio de servicios consta de 3 hojas tipo revista de tamaño medio oficio o carta con mate y brillo para una mejor impresión visual, las cuales llevan en su interior: logo y nombre de Monte Carlo Eventos, misión, descripción de los servicios prestados, información de contacto.
3. Esta estrategia para impulsar las ventas es innovadora y aparentemente no experimentada por otra casa de eventos. Jugando con la innovación y facilidades para el cliente en cuanto a un servicio personalizado y una filosofía que llamamos

“cada vez más fácil”, esperamos que esta estrategia sea la que eleve las ventas en una mayor proporción.

Se dispondrá de un aproximado de mil volantes para distribuirlos en diferentes conjuntos residenciales que posean salón comunal.

Los volantes tendrán información de la empresa como el nombre, logo y contacto, adicionalmente llevaran publicidad sobre los servicios prestados, información psicológica acerca de la facilidad para el cliente de realizar el evento en su propio salón comunal y tarjeta ajuntada al portafolio.

4. Se compone de un Photobook en el cual se encuentra las imágenes más representativas de la compañía, fotos de eventos realizados, fotos de la mantelería, menaje, cristalería y decoración.
5. El carné y la corbata de la empresa se otorga por varios aspectos, en primer lugar para darle elegancia al colaborador encargado, también para crear en el vendedor un sentido de pertenencia y por último, para ser identificado como miembro de Monte Carlo Eventos lo cual permite al cliente tener una mayor confiabilidad del profesional que le está ofreciendo el servicio.
6. Un botón publicitario que irá puesto en la parte derecha de la camisa del vendedor el cual tendrá la siguiente pregunta impresa "¿Necesita usted un evento? ¡Pregúnteme!"

### ***3.3.7. Estrategias de servicio***

*Garantías, servicio postventa y formas de pago:*

*Eventos Sociales:*

Partiendo de la decisión del cliente de contratar los servicios de Monte Carlo Eventos, se realiza inicialmente una minuta de contrato en donde se especifica denominación del contratante y contratista, el objeto, lugar acordado para la prestación del servicio, obligaciones del contratante, obligaciones del contratista, penalizaciones por cancelación, clausulas de servicios adicionales, plazo de ejecución del contrato, valor del contrato, forma de pago, causales de suspensión o aplazamiento y por último la documentación de soporte que acompaña el contrato.

El cliente en ese momento debe reservar con una suma de dinero equivalente al 20% del valor total del evento, por lo cual se le entregará junto con el contrato y los documentos de soporte (cotizaciones y acuerdos por escrito) una factura que expone el abono efectuado y las fechas de pago, las cuales por políticas de la empresa deben estar establecidas de

forma tal que el valor total del evento se encuentre cancelado con 8 días anticipados a la celebración.

Se pretende planear otra forma de pago con tarjeta de crédito, por medio de un convenio establecido con alguna entidad bancaria, aunque también se tiene contemplado negociar con la tarjeta Falabela la cual en la actualidad tiene un flujo denso de clientes inscritos.

Con la minuta de contrato y las facturas se les garantiza a los clientes la correcta ejecución de los servicios previamente establecidos entre las partes, pues en caso de incumplimiento se podrá acudir a los entes judiciales, quienes tienen autoridad para sancionar a la empresa acusada. Además de esto siendo una empresa legalmente constituida, que hace parte del registro de la cámara de comercio y de entes como la DIAN, ratifican la validez de las facturas que se están generando para los clientes.

Como el servicio que ofrece Monte Carlo Eventos es netamente postventa (a excepción del área de catering), los clientes tienen la opción de supervisar directamente la preproducción y organización de todos los preparativos el día del evento; el tiempo estimado para el montaje de un evento básico está calculado en 3 horas aproximadamente, pero podría extenderse hasta a 6 horas depende de su complejidad y de la fuerza de trabajo disponible.

El servicio de fotografía es uno de los servicios postventa que más se extiende, ya que el fotógrafo profesional se encuentra en la obligación de prestar acompañamiento antes (toma previa en locaciones elegidas por el cliente), durante, y después (días después del evento, se debe programar una cita para elegir las fotos que serán impresas para el álbum) del evento. Por tal motivo el cliente está en todo el derecho de informar a la empresa en caso de cualquier incumplimiento de este colaborador.

Finalizado el evento, el cliente es invitado a responder una encuesta virtual que es usada para medir su nivel de satisfacción ante los servicios prestados; ésta puede ser enviada al correo empresarial o puede ser impresa y entregada personalmente en la oficina principal.

### *Catering:*

Los procedimientos para los servicios dirigidos a empresas son algo distintos, inicialmente se inicia con una cotización por parte de Monte Carlo Eventos la cual está sujeta a estudio y comparación con otras alternativas de la competencia. Una vez aceptado el valor y los servicios descritos, algunas empresas exigen una muestra o degustación para los encargados de la contratación.

Cuando se da aprobación total de todos los aspectos implicados en la prestación del servicio, se procede a formalizar todos los acuerdos por medio de un contrato en donde se establece la vigencia del contrato, los compromisos por parte de la empresa

contratante y la empresa contratista, cláusulas de incumplimiento, forma de pago, documentos de soporte y valor del contrato.

Técnicamente el servicio postventa y su garantía están seguras puesto que la mecánica de servicio es diferente, siendo el pago desembolsado a mes vencido contabilizando desde el momento en que se radique la cuenta de cobro correspondiente y la certificación del departamento que debe afirmar que efectivamente se recibió el servicio.

De forma similar al área de eventos, se les invita a los jefes de los departamentos beneficiados a contestar una encuesta para medir el nivel de satisfacción en los comensales, logrando así avanzar en el concepto de mejora continua.

### *Mecanismos de atención a clientes*

Se ofrece servicio personalizado para los clientes, esto implica que el equipo de ventas está disponible para ir a prestar un servicio puerta a puerta realizando la cotización deseada desde la comodidad de cada hogar de los posibles clientes.

Al ser un servicio de cotización a domicilio, el personal debe contar con ayudas audiovisuales y una excelente presentación personal que aporten a generar interés e impresión. El formato de cotización debe estar diseñado de tal manera que sea claro, rápido de llenar y que despeje todo tipo de dudas.

También se cuenta con la oficina principal, allí se encuentran todas las ayudas que permiten dar a conocer la experiencia y resaltar el estilo que se tiene para hacer las cosas. Además de esto, en ese punto de venta las cotizaciones están predeterminadas en un formato en Excel, el cual determina los precios de una forma exacta y entrega como resultado una cotización impresa a color que se caracteriza por su claridad en la información consignada.

En el servicio de catering el mecanismo de atención a clientes se resalta todo lo que implica el servicio a domicilio, el personal encargado de atender, los elementos necesarios para transformar la oficina en un estilo de casino(mesas sillas) , la mantelería y la estética del entorno en general.

### ***3.3.8. Estrategia de posicionamiento:***

- Más por menos: *(Kotler, 2003)*

Combinando las dos estrategias de penetración mencionadas anteriormente (Hipercompetencia y liderazgo en costos) obtendremos un posicionamiento de la marca denominado por Philip Kotler como "Mas por Menos"

- Por atributos - Beneficio:

El servicio de atención personal de Monte Carlo Eventos posicionará la marca en la mente de las personas como un beneficio extra al momento de solicitar una cotización o comprar un evento, además creará una cercanía entre el cliente y la empresa.

Para proyectar esta estrategia hacia la mente de los usuarios y clientes de Monte Carlo, se escogió un eslogan que las represente.

### *Eslogan:*

Monte Carlo

Un Evento para usted

La descripción del eslogan se puede observar en el manual de identidad visual que se encuentre en el [anexo número 5 "Manual de identidad visual Monte Carlo eventos"](#) de este documento

### *Diferenciación con la competencia:*

Para concluir, Monte Carlo penetrará en el mercado con una fuerte competencia en precios, competirá hombro a hombro con las empresas existentes en el sector y a mediano plazo Monte Carlo pondrá en marcha un proyecto de diferenciación rigurosa, esto se hará mediante el esquema de las cuatro acciones (Mauborgne, 2008) con el cual se determinará qué aspectos se pueden eliminar, reducir, crear e incrementar con el "*fin de romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo y crear una nueva curva de valor*" (Mauborgne, 2008).

Por el momento Monte Carlo fundamentará su diferenciación frente a la competencia en dos aspectos diferentes, más por menos y el modelo de ventas:

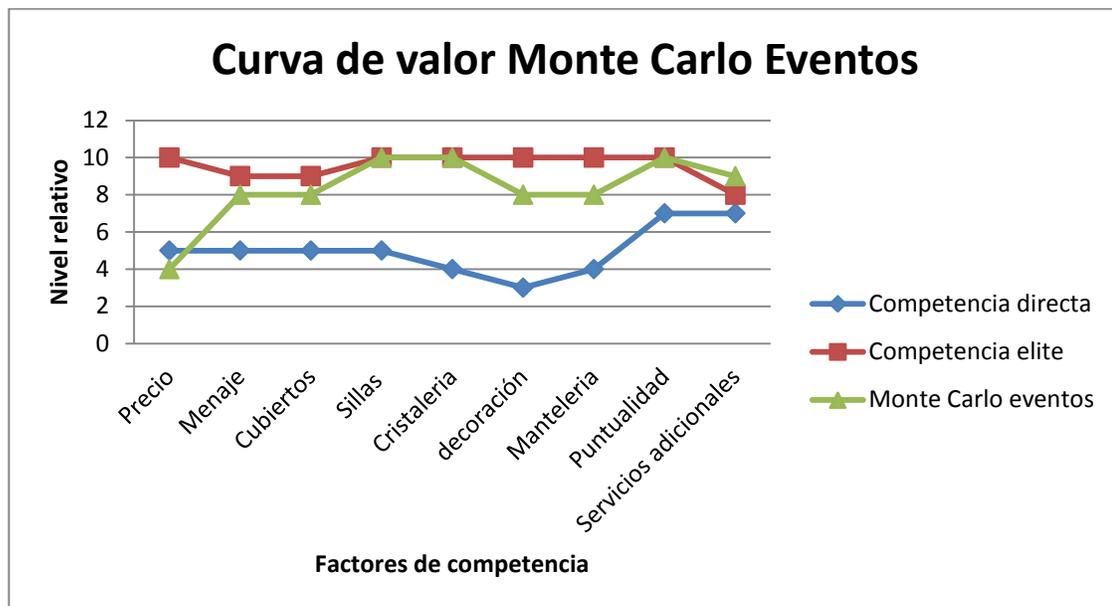
### *Más por menos:*

Anteriormente se habló de un precio promedio del mercado equivalente a \$ 34.000 (treinta y cuatro mil pesos colombianos), Monte Carlo entrará en el mercado con un precio por debajo de éste, equivalente a \$33.000 (treinta y tres mil pesos colombianos), adicionalmente, se hizo un *benchmarking* con respecto a dos empresas, "Fullservice" y "Teusaquillo Plaza", que son consideradas por empleados del sector y por Monte Carlo, como las que tienen un estatus más alto en el sector de los eventos, Esto se hizo para encontrar que elementos de su portafolio de servicios pueden ser ofrecidos por Monte Carlo sin caer en costos variables, de esta manera Monte Carlo solo incurriría en un costo equivalente a la inversión la cual será retribuida en los siguientes años.

Los elementos de los que se habla en el párrafo anterior hacen referencia a Base para platos cuadrados, servilletas de tela, adorno para servilletas, cubiertos, decoración con velas, copas para vino, tapa para mantel estampada, sillas tiffany y también se identificaron elementos decorativos que se pueden considerar de costo fijo.

Con esta estrategia nos ubicaremos por encima de la competencia directa y estaremos a un nivel equivalente en calidad y servicio que el de las empresas de gran estatus (Teusaquillo plaza, Fullservice).

*Grafico 3: Curva de valor para la penetración del mercado por parte de Monte Carlo Eventos.*



Fuente: elaboración propia.

*Modelo de ventas:*

El modelo de ventas de Monte Carlo tiene una promesa básica, la atención personalizada de los clientes, esto va ligado a un método de ventas copiado a los bancos, Vendedores con metas económicas periódicas y con libertad de decidir dónde buscar sus clientes; Monte Carlo pretende formar un grupo de vendedores que busquen los clientes ya sea por medios telefónicos, virtuales y/o personales, además tendrán metas que cumplir para que el flujo de caja se mantenga en movimiento constante.

Los vendedores adicionalmente ofrecerán los servicios en cualquier lugar de la ciudad priorizando la satisfacción del cliente y también ofrecerán paquetes de servicios que se puedan moldear a la medida del cliente.

Esta estrategia generará en el cliente una percepción cercana de la empresa y esto generará más confiabilidad y satisfacción lo cual más adelante significará un aumento en la clientela que llega por el "vos a vos".

Estas dos estrategias se mantendrán en constante renovación, Monte Carlo cree en que la satisfacción del cliente le genera más ventas y es por ello que siempre se buscará la manera de cumplir todos los requerimientos que ellos demanden. En el corto plazo los encargados de este tema serán sus dueños pero en un mediano plazo (2 años) se creará un área dedicada a la innovación en cuanto al servicio al cliente.

### **3.4. Análisis DOFA**

El análisis DOFA se realizó con base a las matrices POAM, PCI y en los resultados de la investigación de mercados.

Las matrices POAM y PCI se pueden ver en [el anexo 6 "análisis lineamiento estratégico"](#)

Tabla 15: análisis DOFA.

<b>MATRIZ DOFA</b>		<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
		1 Apalancamiento financiero 2 Crédito persona natural 3 Crecimiento de la demanda 4 Decreto 3075 de 1997 5 Registro mercantil 6 Auditorias de salubridad 7 Precio 8 Calidad del servicio 9 Disponibilidad de salones 10 Idiosincrasia colombiana 11 Tecnologías de información	1 IPP 2 Plan regional de desarrollo 3 Aportes tributarios 4 Competencia entre empresas existentes
<b>Fortalezas</b>	<b>Agresiva</b>	<b>Competitiva</b>	
1 Inventarios 2 Conocimientos técnicos 3 Experiencia 4 Planeación 5 Estrategias corporativas 6 Capacitación de personal 7 Pre-venta 8 Atención personalizada 9 Punto de venta 10 Vendedores capacitados 7 Remuneración 8 Banco de personal	1 Crear una sinergia entre la experiencia, la buena planeación, el servicio pre-venta(F2,F3,F4,F7,O3)  2 Realizar una buena planeación productiva y logística para disminuir costos. (F2,F4,O7) 3 Capacitación de vendedores puerta-puerta(F6,F8,F7,O3,O8) 4 Adquirir un salón sobre la carrera 30 entre calle 3 y 8sur. (F2,F3,O1)	1 Realizar una buena planeación productiva y logística para maximizar utilidades. (F2,F4,O3) 2 enfocarse en dar un excelente servicio al cliente para captar mercado. (F3,F2,F10,A4)	
<b>Debilidades</b>	<b>Conservadora</b>	<b>Defensiva</b>	
1 Capital de trabajo 2 Administración de los recursos 3 Feedback del servicio 4 Promoción 5 Ayudas audiovisuales	1 Adquisición de un crédito fácil de pagar.(D1,O1) 2 Promocionar los productos y servicios por medios web.(D4,O11) 3 Utilizar la tecnología moderna para crear ayudas audiovisuales que impacten de manera positiva a los clientes.(D5,O11)		

## 4. Documentación de procesos

### *4.1. Descripción del proceso de servicio de ventas:*

El proceso inicia con la llegada del cliente, el cual puede llegar de tres formas diferentes: vía mail, vía telefónica o visitando el local comercial de Monte Carlo.

A continuación se muestra el proceso de llegada del cliente por los 3 caminos diferentes hasta el punto de concretar la venta:

#### Visita al local comercial:

El cliente es recibido por el vendedor el cual le brinda un saludo amable, posteriormente el vendedor pregunta al cliente si desea una cotización, si el cliente responde negativamente el proceso termina, de lo contrario se procede a ingresar los datos del cliente a una base de datos donde se ingresan los requerimientos del cliente al sistema y este devuelve la cotización pedida; si en ese momento el cliente desea concretar la compra, entonces el vendedor procede a diligenciar la factura, a recibir el dinero de abono y diligenciar el contrato. En el caso de que el cliente no desee concretar la compra, entonces se retira del local comercial y después de cierto tiempo es contactado por un asesor comercial para concretar la venta y programar otra cita en la cual se pueda facturar el evento y firmar el contrato; si el cliente pide más tiempo para pensar en su decisión, en aquel momento el vendedor hace caso de esta solicitud y se toma un tiempo para llamar nuevamente a concretar la venta, si el cliente decide no efectuar la compra, entonces el vendedor procede a indagar sobre las causas de su decisión y luego termina el proceso.

#### Vía Mail:

El Cliente entra a la página web de Monte Carlo Eventos, luego pide una cotización en el formulario y esta se envía automáticamente al correo de la empresa, esta solicitud es leída por un vendedor el cual ingresa los datos del cliente en una base de datos y los requerimientos del cliente al sistema y este devuelve la cotización deseada, esta cotización es enviada por el vendedor al cliente, después de cierto tiempo el cliente es contactado por un asesor comercial para concretar una cita en la cual el vendedor pueda brindarle una atención personalizada y concretar la venta de una manera personal, si el cliente no desea acceder a esta cita y no desea concretar la compra, entonces el vendedor procede a indagar sobre las causas de su decisión y luego termina el proceso, si el cliente decide aceptar la cita entonces el vendedor tiene el deber de encontrarse con él en el sitio establecido, en esta cita el vendedor muestra y habla acerca del portafolio de servicios e intenta concretar la venta, si el cliente pide más tiempo para pensar en su

decisión, entonces el vendedor hace caso de esta solicitud y se toma un tiempo para llamar nuevamente a concretar la venta, si el cliente decide no efectuar la compra, entonces el vendedor procede a indagar sobre las causas de su decisión y luego termina el proceso.

#### Vía telefónica:

El cliente llama a los teléfonos publicados por Montecarlo eventos en la página web, tarjetas, pendones, volantes y demás herramientas publicitarias, la llamada es atendida por un vendedor el cual brinda un saludo amable, luego el vendedor pregunta al cliente si desea una cotización, si el cliente responde negativamente el proceso termina, de lo contrario, si responde de manera afirmativa procede a ingresar los datos del cliente a una base de datos y le da una cotización aproximada, luego entre el cliente y el vendedor se programa una cita, si el cliente brindó su E-mail el vendedor le envía una cotización formal; si el cliente no accede a la cita propuesta entonces el vendedor le da un tiempo para que lo piense, si el cliente decide aceptar la cita entonces el vendedor tiene el deber de encontrarse con él en el sitio establecido, en esta cita el vendedor entrega una cotización formal, adicionalmente muestra y habla acerca del portafolio de servicios e intenta concretar la venta, si el cliente pide más tiempo para pensar en su decisión, entonces el vendedor hace caso de esta solicitud y se toma un tiempo para llamar nuevamente a concretar la venta, si el cliente decide no efectuar la compra, entonces el vendedor procede a indagar sobre las causas de su decisión y luego termina el proceso.

Si el cliente decide concretar la compra, entonces se programa una cita en la cual se diligencia la factura, se recibe el dinero del cliente y se firma el contrato; luego de esto el vendedor envía la factura al jefe de producción.

#### ***4.2. Descripción de la planeación y ejecución logística:***

Tras recibir la orden de producción por parte del departamento de ventas, es necesario revisar y acordar todos los términos, requisitos y características que debe tener el evento. Este paso es fundamental por lo tanto es importante manejar una comunicación efectiva para evitar cualquier tipo de inconvenientes a nivel interno.

Después, se subdivide esa orden y se envía al área de cocina y al jefe de logística con los pedidos específicos correspondientes a cada departamento. Todo lo relacionado con el área de cocina es manejado por el chef.

#### Área Cocina:

Inicialmente se realiza un listado de los requerimientos de insumos y materias primas necesarios para elaborar el plato y demás alimentos que se encuentran en la orden de

producción, para que determine las cantidades y el tiempo sugerido para realizar las compras necesarias.

Luego de esto, se incluye en el cronograma de actividades las compras que se deben realizar y los lugares estratégicos para encontrar productos de buena calidad y a los mejores precios. Por lo general las compras son realizadas en la plaza de Paloquemao (ubicada en la calle 19 con carrera 27) y en el barrio prado veraniego (ubicado en la calle 129 con carrera 55). Las compras son realizadas por el chef para garantizar que los productos sean de buena calidad, para establecer proveedores de confianza y para que los alimentos que se elijan, cumplan con las necesidades requeridas por la orden del pedido.

Una vez con toda la materia prima lista, se debe calcular el número de auxiliares de cocina que se necesitan; este cálculo varía según la cantidad de platos a preparar y la exigencia de la receta. Además, es función del chef determinar un plan de trabajo estipulando el tiempo que toma todo el proceso de preparación, empaque y embalaje de comida.

Finalmente, el día del evento el chef se encarga de dirigir y participar activamente en la preparación del menú siguiendo como guía el plan de trabajo y velando por el control y cumplimiento de las normas BPM (buenas prácticas de manufactura).

La comida es empacada directamente en los samovares y cubierta por "vinipel", las salsas y aderezos son almacenadas en recipientes especiales para líquidos y las ensaladas se empacan en recipientes plásticos cubiertos con "vinipel" pero la diferencia con los otros alimentos es que cada ingrediente que la compone se empaca por separado y se mezcla en el momento de servir.

En ocasiones el chef y sus auxiliares son los encargados de servir la comida en el lugar del evento, pero esa función puede variar según los requerimientos de los clientes.

#### Área Logística:

El jefe de logística al recibir la orden proveniente del jefe de producción, inicialmente analiza los requerimientos de insumos que revela el sistema MRP. Basado en dichos resultados verifica en inventario las existencias con las que cuenta la empresa para la realización del evento.

El paso a seguir es crear un listado de los insumos que no se encuentran en el inventario y realizar una orden de compra especificando el tiempo de antelación con respecto al evento, las cantidades y las características de los productos a comprar. En ocasiones se maneja comunicación con proveedores de confianza para que sean los encargados de suministrar ciertos insumos a domicilio.

Con ayuda de la orden de producción, también se estima el personal necesario que servirá de apoyo en el evento y de los servicios que deben ser subcontratados, los cuales deben ser convocados por lo menos una semana antes. Los servicios que generalmente se subcontratan son la elaboración de arreglos florales, el disc jockey con sus respectivos equipos de luces y sonido, la fotografía, el video, el transporte, y los alquileres extra.

El jefe de logística debe contar con una base de datos de proveedores y del personal con el que cuenta la empresa; debe ser claro en sus requerimientos y debe velar por el cumplimiento de todos los servicios subcontratados, de su puntualidad y efectividad en la entrega.

Una vez cuenta con los insumos, los colaboradores y los servicios subcontratados, se procede a desarrollar un cronograma de actividades en el que se estipulan todos los pasos desde el alistamiento de los elementos del servicio, el menaje y la mantelería, hasta la parte final del protocolo en el evento. Por tal razón es fundamental establecer horas concretas donde se entrelacen las actividades de alistamiento con los cronogramas del área de cocina, ya que este, es punto clave para programar la hora del transporte, la hora de llegada de los colaboradores y la hora de entrega de los servicios subcontratados en los puntos estratégicamente establecidos.

Una de las partes importantes de la elaboración de un evento es el alistamiento previo de todo el menaje y la mantelería, pues primero se debe realizar una limpieza general a todo el menaje (cristalería, cubertería, platos, y demás utensilios para el servicio), luego debe ser embalado en donde corresponde asegurando protección para todos los elementos delicados. La mantelería debe ser inventariada y debe empacarse en lonas que protejan todo tipo de contingencia, también es recomendable adicionar 5 forros, 2 manteles, 2 tapas y 1 faldón extra en caso de cualquier novedad.

Cuando se encuentra lista la mantelería y el menaje, se alistan los demás insumos necesarios que puedan aportar en algo al servicio (jarras, hieleras, bandejas). Finalizado esta operación de alistamiento se procede a cargar todo en el transporte.

#### ***4.3. Preparación del lugar del evento:***

Tras la llegada del transporte al lugar del evento, los meseros y el personal logístico encargado se disponen a descargar todos los insumos, ubicándolos en el interior del salón. En ese momento también debe llegar el *disk jockey*, los arreglos florales y los alquileres (mesas y sillas en caso de que el salón no tenga) para establecer la asignación de espacios y la decoración.

Cuando ya se encuentra todo lo necesario para realizar los montajes, se procede a instalar las mesas y las sillas, para ubicarlas en las posiciones que mas favorezca la distribución del salón. Acto seguido se ponen los forros en las sillas y se envuelven con una cinta del color alusivo al evento; las mesas son decoradas con un mantel blanco y una tapa del mismo color de la cinta, adicionando el centro de mesa correspondiente y algunos platos para decorar. En caso de que las sillas del evento sean "Tiffany" no requieren de forro de tela, solo se le agrega la cinta de color.

Después de esto, se instala la decoración secundaria tal como son bolas chinas, antorchas y columnas para la entrada del salón. También se monta la mesa de buffet teniendo en cuenta la ubicación de los ingredientes, puesto que al momento de servir la comida se debe tener un orden estratégico para que no se generen cuellos de botella en esta operación.

Una vez instalado la mesa de buffet, se debe llevar a cabo el “*mise in place*” que consiste en un alistamiento previo de todos los utensilios, menaje y demás elementos que van a aportar a una atención oportuna para los clientes. Aquí se realizan actividades tales como preparar las bandejas de servicio, alistar las hieleras, las jarras, las servilletas, la cristalería, y las botellas de champaña para el brindis inicial. Luego, es preparado el coctel de bienvenida por un personal experto y se suministra en las copas que debieron ser decoradas previamente.

#### **4.4. Inicio del servicio:**

Al llegar la mayoría de los invitados, inicialmente se les ofrece algún tipo de bebida como símbolo de bienvenida; luego se procede a dialogar con los anfitriones de la reunión y con el maestro de ceremonias (En ocasiones es el mismo *disk jockey*) para acordar el cronograma protocolario.

Se organiza el personal para distribuirlos por plazas con el fin de que cada mesero tenga a su cargo un determinado número de mesas y sea el encargado de cumplir con todas las peticiones de los clientes que se encuentran allí.

La tarea inicial es servir la champaña para el brindis y suministrar algunas tarjetas alusivas a la empresa con el fin de promocionarla. Al momento de terminar la bebida, se debe retirar las copas trasladándolas al personal encargado del lavado y embalaje denominado *Stewart*.

El objetivo principal durante el servicio, es siempre estar en contacto con el invitado y ofrecerle bebidas constantemente hasta que llegue el momento de servir la comida. En ese momento se reúne todo el personal en la mesa de buffet y se distribuyen las tareas previamente planeadas por el personal logístico; una parte de los colaboradores se encargarán de suministrar las bebidas mientras otros dos grupos servirán la comida y la llevarán a la mesa de los comensales.

Una vez los invitados terminen su plato fuerte, la mitad de los meseros retiran los platos y la otra mitad se encarga inmediatamente de suministrarles el postre. Al igual que las copas de champaña, los platos, cubiertos y cristales son enviados a la zona *Stewart* para su lavado y posterior embalaje.

Finalizada la parte que mas exige a los colaboradores, inicia la parte del show musical y la única actividad de los meseros en ese momento es volver a ofrecer bebidas.

En los casos en los que se ofrecen ponqué, pasadas 2 horas después de la comida, se da por finalizada la primera presentación del show musical y se procede a repartir el ponqué en porciones equivalentes para todos los invitados. De igual manera al finalizar se recogen los platos y son llevados a la zona *Stewart*, ya que se tiene siempre como política de servicio mantener las mesas de los invitados totalmente impecables y ordenadas durante todo evento.

Finalmente se lleva a cabo la segunda sesión de música y tras 2 horas más, se da por finalizada la celebración. Entonces se inicia la operación de embalaje de todo el menaje

previamente empacado por el personal *Stewart* y de toda la mantelería almacenada en las lonas.

Se carga nuevamente en el transporte subcontratado y se dirige toda la carga al centro de operaciones, no antes sin que el jefe de logística se encargue de conocer las opiniones y sugerencias que tienen los anfitriones e invitados hacia el servicio y la organización del evento en general.

#### *4.5. Diagramas de procesos:*

En los anexos número:

[7 "Diagrama de procesos generales, MONTE CARLO EVENTOS"](#)

[8 "Diagrama montaje de salón, MONTE CARLO eventos".](#)

## 5. Fichas técnicas de los servicios ofrecidos

### 5.1. Ficha Técnica del Producto ó Servicio.

A continuación se presentan las fichas técnicas generales de los servicios prestados por Monte Carlo; en el [anexo número 9 "fichas técnicas"](#) se encuentra fichas mas específicas

FICHA TÉCNICA EVENTO		
	Capacidad	La cantidad de personas será definida por el cliente.
	Cualidades	Es un evento que cumple con los factores más elementales y fundamentales para que una reunión sea agradable.
De que se compone		
Plato buffet servido a la mesa		Los platos son todos los ofrecidos en la carta.
Sonido Profesional		Ofrece los servicios del disc jockey que viene acompañado de luces robóticas, audio rítmicas y cámara de humo. También el dj cumple el trabajo de Maestro de ceremonias.
Servicio		* Chef durante la comida * Meseros durante todo el evento * Stewart y auxiliar de cocina * Pasantes durante todo el evento (Agua, Hielo y gaseosas). * Demás servicios solicitados por el cliente y que Monte Carlo pueda cumplir.
Decoración		* Forros y manteles blancos. *Color tapas y pañoletas o cintas a convenir * acompañado de centros de mesa y un arreglo especial para la mesa principal, y dos arreglos florales en la entrada del salón. * 4 antorchas * Copas brindis decoradas * Demás servicios solicitados por el cliente y que Monte Carlo pueda cumplir.
Ponqué		* ponqué de sabores como 3 leches, amareto, semillas de amapola, masa blanca, masa negra, milky way * Base para ponqué * Pala y cuchillo marcado (obsequio)
Adicionales		
* Fotografía * video *hora loca/hora temática * fotobook * foto registro *salones * mariachis *grupo Vallenato * grupo musical * orquesta		

FICHA TÉCNICA COMIDA CATERING		
	Capacidad	
	Cualidades	Es un evento que cumple con los factores más elementales y fundamentales para que una reunión sea agradable.
De que se compone		
Plato buffet o servido a la mesa	Los platos son todos los ofrecidos en la carta.	
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Meseros durante todo el servicio, la cantidad varía según los requerimientos del cliente.</li> <li style="padding-left: 40px;">* Stewart y auxiliar de cocina</li> <li style="padding-left: 40px;">* Pasantes durante todo el evento (Agua, Hielo y gaseosas).</li> <li>* Demás servicios solicitados por el cliente y que Monte Carlo pueda cumplir.</li> </ul>	
Decoración (solo si el cliente lo pide)	<ul style="list-style-type: none"> <li style="padding-left: 40px;">* Forros y manteles blancos.</li> <li style="padding-left: 40px;">* Color tapas y pañoletas o cintas a convenir</li> <li>* acompañado de centros de mesa y un arreglo especial para la mesa principal, y dos arreglos florales en la entrada del salón.</li> <li style="padding-left: 40px;">* 4 antorchas</li> <li style="padding-left: 40px;">* Copas brindis decoradas</li> <li>* Demás servicios solicitados por el cliente y que Monte Carlo pueda cumplir.</li> </ul>	
Adicionales		
*salones * ambientación musical.		

## 6. Proyección de ventas

### 6.1. Justificación

La proyección de ventas se predice con respecto a la experiencia del autor en este tipo de negocios, con la experiencia del socio (David Leonardo Lara) y con la fuerza de ventas que se planteó en la estrategia de mercado y estrategia de comercialización, en la cual dice que cada vendedor tendrá una meta de ventas equivalente a 3 eventos de 80 personas mensualmente.

David Leonardo Lara, socio y uno de los autores de este proyecto, cuenta con una experiencia de aproximadamente 5 años en este tipo de mercado; primero realizó el curso "técnico en servicio de mesa y bar" en el SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, SENA en el 2007, Cuando terminó, inició labores en la empresa "Shekina" en la cual

trabajo como mesero durante 4 años, en los cuales identificó la esencia del negocio y los movimientos mensuales de las ventas.

Además de eso, el 20 de mayo de 2012 David Lara y Jaime Guevara, iniciaron operaciones de manera informal, prestando el servicio a amistades y familiares, este intento resultó muy beneficioso para ellos pues a pesar de no tener una estrategia de promoción del servicio determinada, las ventas eran muy satisfactorias, lo cual fue una de las razones por las cuales decidieron formalizar el proyecto como una empresa.

En cuanto a la fuerza de ventas, Monte Carlo planea iniciar con un vendedor el cual firmará contrato con una clausula de prueba que durará 3 meses en la cual se estipula que tendrá que cumplir con la meta de ventas de 3 eventos mensualmente, los primeros dos meses Monte Carlo será flexible con el colaborador pues esta consiente que es una empresa nueva en el mercado y que necesita darse a conocer; iniciando el quinto mes se contratará otro asesor de ventas, con las mismas condiciones del anterior, en teoría los 2 colaboradores venderán en conjunto 6 eventos al mes pero por medidas de seguridad se tabularon en la proyección solo 5 eventos por mes durante 5 meses previos a la contratación.

En general los servicios de MONTE CARLO se pueden desglosar en logística de eventos para, 15 años, matrimonios, cumple años, grados, entre otros. Para la proyección de ventas se estableció un precio de paquete básico para 80 personas, este precio según las investigaciones de mercado que se hicieron es menor al de la competencia, para el ejercicio de proyectar las ventas se decidió tomar como referencia el siguiente portafolio, 15 años, matrimonios, grados y otros, todos los eventos mencionados tienen el mismo precio de venta.

MONTE CARLO tiene proyectado vender 49 eventos el primer año, 80 para el segundo y 104 para el 3 año, teniendo como referencia estas cantidades de eventos se dividen en 40% 15 años, 30% matrimonios, 15% grados y 15 % otros, la cantidad de eventos por tipo de evento no tiene una importancia relevante ya que todos tienen el mismo precio de venta.

La proyección de precios de ventas, costos del servicio en el cual se incluye la materia prima y la mano de obra directa, aumento anualmente en un 3% y un 2% respectivamente, de tal manera que para ejercicios contables el aumento en precio de venta siempre sea mayor en 1 punto porcentual al costo del servicio.

## 6.2. Proyección de ventas

INGRESOS (Pesos colombianos)	Alquiler salón de eventos			Ingresos Salón de eventos			Ingresos Comidas catering			Ingresos Eventos		TOTAL INGRESOS
	Unidades	Precio	Ingresos	Unidades	Precio	Ingresos	personas	Precio	Ingresos	Ingresos		
jul-12	1	\$ 900,000.00	\$ 900,000	0	\$ 8,500.00	\$ 0	80	\$ 34,000.00	\$ 2,720,000	\$ 3,620,000		
ago-12	1	\$ 900,000.00	\$ 900,000	0	\$ 8,500.00	\$ 0	80	\$ 34,000.00	\$ 2,720,000	\$ 3,620,000		
sep-12	2	\$ 900,000.00	\$ 1,800,000	160	\$ 8,500.00	\$ 1,360,000	160	\$ 34,000.00	\$ 5,440,000	\$ 8,600,000		
oct-12	2	\$ 900,000.00	\$ 1,800,000	160	\$ 8,500.00	\$ 1,360,000	160	\$ 34,000.00	\$ 5,440,000	\$ 8,600,000		
nov-12	3	\$ 900,000.00	\$ 2,700,000	320	\$ 8,500.00	\$ 2,720,000	240	\$ 34,000.00	\$ 8,160,000	\$ 13,580,000		
dic-12	4	\$ 900,000.00	\$ 3,600,000	320	\$ 8,500.00	\$ 2,720,000	320	\$ 34,000.00	\$ 10,880,000	\$ 17,200,000		
ene-13	5	\$ 900,000.00	\$ 4,500,000	480	\$ 8,500.00	\$ 4,080,000	400	\$ 34,000.00	\$ 13,600,000	\$ 22,180,000		
feb-13	5	\$ 900,000.00	\$ 4,500,000	640	\$ 8,500.00	\$ 5,440,000	400	\$ 34,000.00	\$ 13,600,000	\$ 23,540,000		
mar-13	5	\$ 900,000.00	\$ 4,500,000	640	\$ 8,500.00	\$ 5,440,000	400	\$ 34,000.00	\$ 13,600,000	\$ 23,540,000		
abr-13	5	\$ 900,000.00	\$ 4,500,000	800	\$ 8,500.00	\$ 6,800,000	400	\$ 34,000.00	\$ 13,600,000	\$ 24,900,000		
may-13	5	\$ 900,000.00	\$ 4,500,000	800	\$ 8,500.00	\$ 6,800,000	400	\$ 34,000.00	\$ 13,600,000	\$ 24,900,000		
jun-13	5	\$ 900,000.00	\$ 4,500,000	800	\$ 8,500.00	\$ 6,800,000	400	\$ 34,000.00	\$ 13,600,000	\$ 24,900,000		
<b>Año 1 2013</b>	<b>43</b>	<b>\$ 900,000.00</b>	<b>\$ 38,700,000</b>	<b>5,120</b>	<b>\$ 8,500.00</b>	<b>\$ 43,520,000</b>	<b>3440</b>	<b>\$ 34,000.00</b>	<b>\$ 116,960,000</b>	<b>\$ 199,180,000</b>		
jul-13	6	\$ 950,000.00	\$ 5,700,000	800	\$ 8,700.00	\$ 6,960,000	480	\$ 36,000.00	\$ 17,280,000	\$ 29,940,000		
ago-13	6	\$ 950,000.00	\$ 5,700,000	800	\$ 8,700.00	\$ 6,960,000	480	\$ 36,000.00	\$ 17,280,000	\$ 29,940,000		
sep-13	6	\$ 950,000.00	\$ 5,700,000	800	\$ 8,700.00	\$ 6,960,000	480	\$ 36,000.00	\$ 17,280,000	\$ 29,940,000		
oct-13	6	\$ 950,000.00	\$ 5,700,000	960	\$ 8,700.00	\$ 8,352,000	480	\$ 36,000.00	\$ 17,280,000	\$ 31,332,000		
nov-13	6	\$ 950,000.00	\$ 5,700,000	960	\$ 8,700.00	\$ 8,352,000	480	\$ 36,000.00	\$ 17,280,000	\$ 31,332,000		
dic-13	6	\$ 950,000.00	\$ 5,700,000	960	\$ 8,700.00	\$ 8,352,000	480	\$ 36,000.00	\$ 17,280,000	\$ 31,332,000		
ene-14	6	\$ 950,000.00	\$ 5,700,000	1,120	\$ 8,700.00	\$ 9,744,000	480	\$ 36,000.00	\$ 17,280,000	\$ 32,724,000		
feb-14	6	\$ 950,000.00	\$ 5,700,000	1,120	\$ 8,700.00	\$ 9,744,000	480	\$ 36,000.00	\$ 17,280,000	\$ 32,724,000		
mar-14	6	\$ 950,000.00	\$ 5,700,000	1,120	\$ 8,700.00	\$ 9,744,000	480	\$ 36,000.00	\$ 17,280,000	\$ 32,724,000		
abr-14	6	\$ 950,000.00	\$ 5,700,000	1,120	\$ 8,700.00	\$ 9,744,000	480	\$ 36,000.00	\$ 17,280,000	\$ 32,724,000		
may-14	6	\$ 950,000.00	\$ 5,700,000	1,120	\$ 8,700.00	\$ 9,744,000	480	\$ 36,000.00	\$ 17,280,000	\$ 32,724,000		
jun-14	6	\$ 950,000.00	\$ 5,700,000	1,120	\$ 8,700.00	\$ 9,744,000	480	\$ 36,000.00	\$ 17,280,000	\$ 32,724,000		
<b>Año 2 2014</b>	<b>72</b>	<b>\$ 950,000.00</b>	<b>\$ 68,400,000</b>	<b>12,000</b>	<b>\$ 8,700.00</b>	<b>\$ 104,400,000</b>	<b>5,760</b>	<b>\$ 36,000.00</b>	<b>\$ 207,360,000</b>	<b>\$ 380,160,000</b>		

## 7. ESTUDIO FINANCIERO.

A continuación se presentan los estados financieros para el escenario 1, el escenarios 2 se puede observar en el anexo [número 10 "Estudio financiero escenario 2"](#) de este documento, adicionalmente en [el anexo número 11 " Sustento de los estados financieros escenario 1"](#) y [anexo número 12 "Sustento de los estados financieros escenario 2"](#) se pueden ver con más detalle los datos que alimentan a los estados financieros.

### 7.1.1. Estado de Resultados Projectados.

		Monte Carlo eventos						
		ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO 1 (Pesos colombianos)						
		0	2013	2014	2015	2016	2017	2018
		Jun. 30/13	Jul. 1 /13 - jul. 1/14	Jul. 1 /14 - jul. 1/15	Jul. 1 /15 - jul. 1/17	Jul. 1 /16 - jul. 1/17	Jul. 1 /17 - jul. 1/18	Jul. 1 /18 - jul. 1/20
Ventas	0	\$ 199,180,000.00	\$ 380,160,000.00	\$ 421,887,622.80	\$ 473,074,471.86	\$ 536,861,877.87	\$ 590,548,065.66	
Costo de ventas		\$ (101,280,000.00)	\$ (190,454,400.00)	\$ (209,809,144.80)	\$ (233,266,252.90)	\$ (261,724,519.26)	\$ (287,896,971.19)	
<b>Margen bruto</b>		\$ 97,900,000.00	\$ 189,705,600.00	\$ 212,078,478.00	\$ 239,808,218.96	\$ 275,137,358.61	\$ 302,651,094.47	
							\$ -	
Salarios		\$ (38,456,343.00)	\$ (58,160,877.36)	\$ (67,323,738.92)	\$ (82,646,493.33)	\$ (88,927,626.82)	\$ (97,820,389.51)	
Otros gastos fijos		\$ (81,813,011.28)	\$ (103,600,368.69)	\$ (112,318,410.27)	\$ (124,736,584.35)	\$ (132,429,987.54)	\$ (145,672,986.29)	
<b>Gastos fijos</b>		\$ (120,269,354.28)	\$ (161,761,246.05)	\$ (179,642,149.19)	\$ (207,383,077.68)	\$ (221,357,614.36)	\$ (243,493,375.80)	
<b>Resultado operativo</b>		\$ (22,369,354.28)	\$ 27,944,353.95	\$ 32,436,328.81	\$ 32,425,141.28	\$ 53,779,744.24	\$ 59,157,718.67	
							\$ -	
Depreciación		\$ (4,220,825.60)	\$ (4,220,825.60)	\$ (2,889,623.60)	\$ (2,595,623.60)	\$ (2,595,623.60)	\$ (2,855,185.96)	
Pago de intereses								
Subsidios y donaciones(FONADE)		\$ 29,751,241.19					\$ -	
Impuestos		\$ (7,381,886.91)	\$ (9,221,636.80)	\$ (10,703,988.51)	\$ (10,700,296.62)	\$ (17,747,315.60)	\$ (22,456,658.85)	
<b>Resultado neto</b>	\$ -	\$ (4,220,825.60)	\$ 14,501,891.55	\$ 18,842,716.70	\$ 19,129,221.06	\$ 33,436,805.04	\$ 33,845,873.86	

## 7.1.2. Flujo de Caja Proyectado.

### Monte Carlo eventos

#### FLUJO DE CAJA PROYECTADO ESCENARIO 1(Pesos colombianos)

	Período 0	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Jun. 30/13	Jul. 1 /13 - jul. 1/14	Jul. 1 /14 - jul. 1/15	Jul. 1 /15 - jul. 1/17	Jul. 1 /16 - jul. 1/17	Jul. 1 /17 - jul. 1/18	Jul. 1 /18 - jul. 1/20
<b>CAJA INICIAL</b>		\$ (32,500,640.00)	\$ (32,500,640.00)	\$ (13,777,922.85)	\$ 7,954,417.45	\$ 29,679,262.11	\$ 65,711,690.75
Ventas		\$ 199,180,000.00	\$ 380,160,000.00	\$ 421,887,622.80	\$ 473,074,471.86	\$ 536,861,877.87	\$ 590,548,065.66
Costo de ventas		\$ (101,280,000.00)	\$ (190,454,400.00)	\$ (209,809,144.80)	\$ (233,266,252.90)	\$ (261,724,519.26)	\$ (287,896,971.19)
Salarios		\$ (38,456,343.00)	\$ (58,160,877.36)	\$ (67,323,738.92)	\$ (82,646,493.33)	\$ (88,927,626.82)	\$ (88,927,626.82)
Gastos fijos		\$ (81,813,011.28)	\$ (103,600,368.69)	\$ (112,318,410.27)	\$ (124,736,584.35)	\$ (132,429,987.54)	\$ (145,672,986.29)
Impuestos Ingresos y egresos extraordinarios		\$ (7,381,886.91) \$ -	\$ (9,221,636.80)	\$ (10,703,988.51)	\$ (10,700,296.62)	\$ (17,747,315.60)	\$ (22,456,658.85)
<b>Caja generada por operaciones</b>		\$ (29,751,241.19)	\$ 18,722,717.15	\$ 21,732,340.30	\$ 21,724,844.66	\$ 36,032,428.64	\$ 45,593,822.50
<b>Inversión en activos fijos</b>	\$ (32,500,640.00)						
<b>Flujo de caja libre</b>	\$ (32,500,640.00)	\$ (29,751,241.19)	\$ 18,722,717.15	\$ 21,732,340.30	\$ 21,724,844.66	\$ 36,032,428.64	\$ 45,593,822.50
<b>Subsidios y donaciones (FONADE)</b>	\$ -	\$ 29,751,241.19					
<b>Flujo de caja del financiamiento</b>	\$ -	\$ 29,751,241.19					
<b>FLUJO DE CAJA DEL NEGOCIO</b>	\$ (32,500,640.00)	\$ -	\$ 18,722,717.15	\$ 21,732,340.30	\$ 21,724,844.66	\$ 36,032,428.64	\$ 45,593,822.50
<b>CAJA FINAL</b>	\$ (32,500,640.00)	\$ (32,500,640.00)	\$ (13,777,922.85)	\$ 7,954,417.45	\$ 29,679,262.11	\$ 65,711,690.75	\$ 111,305,513.26

### 7.1.3. Balance.

#### Monte Carlo eventos

##### BALANCE GENERAL PROYECTADO ESCENARIO 1(Pesos colombianos)

	Periodo 0		2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Jun. 30/13	Jul. 1 /13 - jul. 1/14	Jul. 1 /14 - jul. 1/15	Jul. 1 /15 - jul. 1/17	Jul. 1 /16 - jul. 1/17	Jul. 1 /17 - jul. 1/18	Jul. 1 /18 - jul. 1/20	
Caja	\$ (32,500,640.00)	\$ (32,500,640.00)	\$ (13,777,922.85)	\$ 7,954,417.45	\$ 29,679,262.11	\$ 65,711,690.75	\$ 111,305,513.26	
Cuentas a cobrar								
Créditos fiscales								
Inventarios								
<b>Activo corriente</b>	\$ (32,500,640.00)	\$ (32,500,640.00)	\$ (13,777,922.85)	\$ 7,954,417.45	\$ 29,679,262.11	\$ 65,711,690.75	\$ 111,305,513.26	
Activos fijos	\$ 32,500,640.00	\$ 32,500,640.00	\$ 32,500,640.00	\$ 32,500,640.00	\$ 32,500,640.00	\$ 32,500,640.00	\$ 32,500,640.00	\$ 32,500,640.00
Amortizaciones acumuladas	\$ -	\$ (4,220,825.60)	\$ (8,441,651.20)	\$ (11,331,274.80)	\$ (13,926,898.40)	\$ (16,522,522.00)	\$ (19,377,707.96)	\$ (19,377,707.96)
<b>Activo no corriente</b>	\$ 32,500,640.00	\$ 28,279,814.40	\$ 24,058,988.80	\$ 21,169,365.20	\$ 18,573,741.60	\$ 15,978,118.00	\$ 13,122,932.04	\$ 13,122,932.04
<b>ACTIVO</b>	\$ -	\$ (4,220,825.60)	\$ 10,281,065.95	\$ 29,123,782.65	\$ 48,253,003.71	\$ 81,689,808.75	\$ 124,428,445.30	\$ 124,428,445.30
Aportes netos de los dueños	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultados acumulados	\$ -	\$ (4,220,825.60)	\$ 10,281,065.95	\$ 29,123,782.65	\$ 48,253,003.71	\$ 81,689,808.75	\$ 115,535,682.62	\$ 115,535,682.62
<b>Patrimonio neto</b>	\$ -	\$ (4,220,825.60)	\$ 10,281,065.95	\$ 29,123,782.65	\$ 48,253,003.71	\$ 81,689,808.75	\$ 115,535,682.62	\$ 115,535,682.62
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ -	\$ (4,220,825.60)	\$ 10,281,065.95	\$ 29,123,782.65	\$ 48,253,003.71	\$ 81,689,808.75	\$ 115,535,682.62	\$ 115,535,682.62

## 7.1.4. Análisis financiero para el o los inversionistas y las fuentes de financiación.

### 7.1.4.1. Análisis financiero

Para el análisis de viabilidad se eligieron los indicadores VPN y TIR.

#### VPN:

Para el cálculo del VPN se tomó como Costo de Oportunidad el 11.87 % E.A, esta tasa es la suma de la DTF equivalente a 5.37% E.A (Bancolombia, 2012) tomada de la página de Bancolombia el día 4 de marzo de 2012, mas la tasa de un CDT de tasa fija y plazo mayor a 720 días equivalente a 6,5 % E.A (Davivienda, 2012).

Para todos los escenarios la inversión se divide en:

1. Maquinaria, herramientas y acondicionamiento físico de la infra estructura.
2. Estrategia de apalancamiento del flujo de caja para el primer año.

Esta inversión se puede observar con detenimiento en el [anexo 13 "Inversión escenario 1"](#)

*Resultados escenario 1:*

Tabla 16: viabilidad del proyecto escenario 1

Resumen	
<b>Inversión</b>	\$ 62,251,881.19
<b>VPN</b>	\$ 14,844,669.70
<b>TIR</b>	15%

Fuente: elaboración propia.

El proyecto Genera un VPN Positivo lo que muestra que **el proyecto es viable** con una tasa Interna de Retorno del 15% EA.

A pesos de Hoy la Inversión genera \$ 14.844.669,70 pesos colombianos, dadas las condiciones de mercado expuestas en el proyecto.

Resultados escenario 2:

Tabla 17: viabilidad del proyecto escenario 2

Resumen	
<b>Inversión</b>	\$ 53,584,793.24
<b>VPN</b>	<b>\$ 2,217,673.98</b>
<b>TIR</b>	13%

Fuente: elaboración propia.

El proyecto Genera un VPN positivo lo que nos muestra que **el proyecto es Viable** con una tasa Interna de Retorno del 13% EA.

A pesos de hoy, la Inversión genera \$ 2.217.673,98 pesos colombianos, dadas las condiciones de mercado expuestas en el proyecto, la inversión de este escenario se puede ver en el [anexo número 14 "Inversión escenario 2"](#) de este documento.

## 8. Estudio organizacional

### 8.1. Estructura Organizacional.

#### 8.1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

##### MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la planeación, organización y logística de todo tipo de eventos sociales, con una amplia gama de productos y servicios que harán de su celebración una experiencia inolvidable. Nos caracterizamos por la experiencia, calidad, acompañamiento personalizado a nuestros clientes, el buen gusto y la creatividad para cumplir sus sueños. Permítanos acompañarlos en los momentos más importantes de sus vidas.

##### VISIÓN

Para el 2016 Monte Carlo Eventos se ve posicionado como la empresa líder en el mercado de la logística de eventos y catering en las ciudades de Bogotá, Cali y Barranquilla, siendo reconocida por su alta calidad y prestación de un excelente servicio.

### 8.1.2. Políticas

#### De calidad:

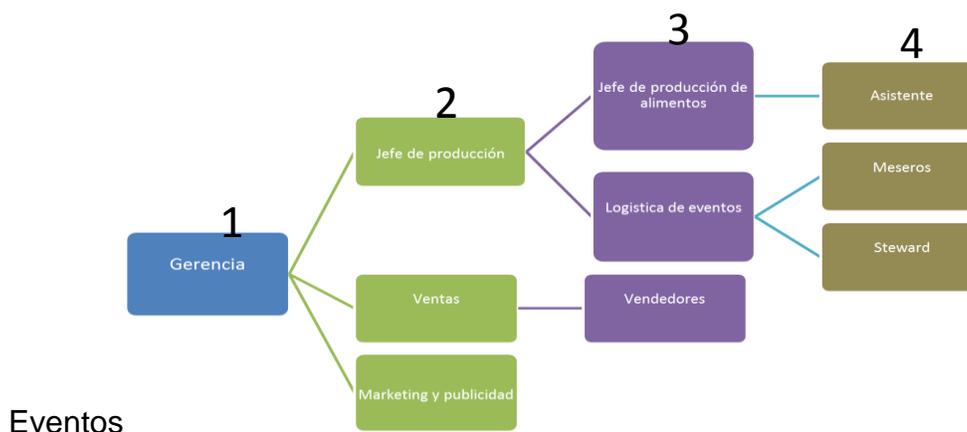
Es nuestro compromiso desarrollar eventos y recepciones que nos permitan satisfacer los requisitos de nuestros clientes cumplir sus sueños y generar un espacio agradable para que puedan disfrutar sus momentos sociales.

#### Salud ocupacional:

Nuestra organización desarrollará las actividades de prevención y de promoción en salud ocupacional, que permitan proteger la salud de sus empleados y funcionarios, controlando para ello, la exposición ocupacional a factores de riesgo causantes de las pérdidas propias de la actividad laboral y económica de la entidad; en consecuencia MONTE CARLO EVENTOS, destinará los recursos necesarios y de su alcance para conseguir estos objetivos

### 8.1.3. Organigrama

Diagrama 1: organigrama Monte Carlo



Fuente: elaboración propia.

El organigrama de la compañía se encuentra de forma horizontal ya que no se quiere mostrar una organización con una jerarquía marcada.

Se puede evidenciar cuatro áreas o sectores en la compañía:

- Operativo (4): Son el personal encargado de prestar los servicios ofrecidos por la empresa hacia los clientes y sus invitados, se caracterizan por manejar un contacto directo durante la prestación del servicio.

- Táctico (3): Hace referencia a todo el personal encargado de llevar a cabo los diferentes pedidos que se pactaron previamente con los clientes. Allí se encuentra el personal de cocina, el personal de compras, logística y ventas. Es importante que la comunicación entre estas áreas sea clara y que todo se maneje por escrito.
- Estratégico (2): Son las áreas responsables de crear estrategias que generen productividad, optimización y efectividad en la gestión con proveedores, clientes y todos los aspectos internos de la empresa, tienen un elevado nivel de compromiso con el rumbo de la compañía.
- Gerencial (1): Son los directos responsables de darle rumbo a la compañía, esta área se encarga de verificar el estado de la empresa y tomar decisiones que la lleven a cumplir sus objetivos.

*Personal de planta:* En cuanto al personal de planta que se manejará en Monte Carlo Eventos consta inicialmente de un vendedor, un gerente administrativo y un jefe encargado de las áreas de logística y producción.

Comenzando, lo que se pretende es que los dos integrantes del proyecto ocupen los cargos administrativos; pero también implica que se debe ser consciente que como punto de partida todas las áreas existentes en la empresa pueden ser abordadas por cualquiera que tenga la capacidad, competencias y conocimientos.

Esto quiere decir que tanto en las decisiones gerenciales como en las cuestiones de planeación estratégica durante la operación, e incluso en la ejecución de la operación misma, los dos integrantes están en la capacidad y obligación de apoyar en lo que sea necesario para que todo salga adecuadamente en la prestación del servicio.

#### Personal subcontratado:

El área de contabilidad será subcontratada, presta todo el servicio de asesoría y presenta un informe mensual. Internamente también es necesario reportar todos los movimientos financieros que se realicen y tener soportes de ello.

Los servicios como fotografía, video, sonido, luces, animación y otros servicios especializados también son subcontratados debido a su complejidad y el grado de experiencia que se debe tener.

El personal contratado para labores de eventos y preparación de comida será contratado como extra y se les cancelará lo correspondiente al turno según represente el cargo y el grado de responsabilidad que se les delegó durante la realización del evento. Esto se pretende llevar a cabo inicialmente, pero más adelante cuando Monte Carlo logre consolidarse y obtener estabilidad en ventas, se realizará contrato formal con prestaciones para algunos meseros y chef que quedaran en planta.

#### 8.1.4. Manual de Cargos:

Para la elaboración del manual de cargos de Monte Carlo eventos, se tomaron en cuenta los cargos operativos tales como Asistente de cocina, *stewart* y Vendedores, también se eligieron los cargos que serán representados por los autores de este proyecto, los cuales son gerente general y jefe de logística, por último se describió el cargo jefe de producción de alimentos.

Los autores ocuparan los cargos de jefe de mercadeo, jefe de ventas, jefe de producción y gerente general, las funciones de estos cargos se consolidaran en solo dos cargos que son los mencionados en el párrafo anterior.

El Manual de funciones de Monte Carlo eventos se puede observar detenidamente en el [anexo número 15 "Manual de funciones de Monte Carlo eventos"](#)

#### 8.1.5. Proceso reclutamiento de personal:

Para el proceso de reclutamiento de personal se debe utilizar una metodología en la que se demuestre la experiencia, el conocimiento y la calidad con que desempeñan la labor en la que se desean vincular a la empresa.

Se deben examinar diversas competencias en los aspirantes y determinar si su perfil es el más apropiado, relacionando de tal manera sus intereses con los de la empresa, alineándolos para lograr beneficios conjuntos.

1. *Apertura de ofertas de empleo:* Inicialmente se abrirán al público la oferta de empleo por varios medios (páginas electrónicas de empleo, anuncios en periódico y avisos en el centro de operaciones de Monte Carlo), de tal manera que apliquen la mayor cantidad de aspirantes al empleo. Se solicitará mediante el anuncio, enviar una hoja de vida al correo electrónico institucional; de esta forma se evaluarán las posibles opciones que más se ajustan a lo que requiere el cargo.
2. *Recepción de hojas de vida:* En el instante de recibir las aplicaciones enviadas por los aspirantes, se evaluarán aspectos como experiencia, relación de su profesión con el puesto al que esta postulándose, perfil personal, y verificación de algunas referencias personales y laborales.

Una vez preseleccionados los aspirantes, se les debe contactar para concretar una cita en las instalaciones de Monte Carlo Eventos, con el fin de conocer a fondo sus intereses, actitudes y expectativas con respecto al empleo.

3. *Programación de entrevistas:* Las entrevistas deben realizarse de lunes a jueves en horarios de 8:00 AM a 5:00 PM, con el fin de que no interfiera en los fines de semana, pues son los días que más se tiene operación.

4. *Entrevista:* La entrevista se dividirá en tres fases; la primera consta de una charla concreta acerca de su experiencia, conocimientos en el área, y sus expectativas con respecto a Monte Carlo Eventos. Luego, ya entrados mas en confianza y demostrándole al aspirante que se tiene como propósito hacer de la entrevista algo agradable, se inicia un dialogo abierto en el que se conocerá más a fondo al aspirante en cuanto a su forma de ser, sus pasiones, intereses, habilidades, su autoimagen y su familia. Todo con el fin de ver al aspirante desde diversos puntos de vista.

En la tercera y última fase se aplicará un modelo conductual denominado “incidentes críticos”, esta consta en crear una situación e indagar acerca de la tarea del aspirante allí, analizando sus acciones y los resultados que se obtuvieron gracias a su intervención.

### *Entrevista STAR*

**Situación:** qué pasó, dónde, cómo, cuándo, con quién.

**Tarea:** Cuál era su papel, qué debía hacer, por qué.

**Acción:** Qué hizo, cómo, por qué. Qué hicieron los otros

**Resultado:** Cuál fue el efecto, qué indicadores vio, cómo lo supo, qué pasó después.

(Villanueva, 2011)

Cabe aclarar que uno de los integrantes del proyecto se está preparando por medio de AIESEC JAVERIANA (ONG internacional) para realizar este tipo de entrevistas y adicionalmente los dos integrantes cuentan con conocimientos básicos adquiridos en la clase de Gerencia del talento humano.

5. *Selección aspirante:* Para seleccionar el aspirante, se debe tomar una decisión unánime, por lo cual es necesario tener en cuenta todos los aspectos evaluados anteriormente y tabularlos mediante descripción de competencias que se establecerán según sea el perfil del cargo y se les otorgará una escala de calificación como se puede observar a continuación.

Tabla 18: Escala calificación perfil por competencias

Competencia	Nivel
La competencia se requiere en un grado mínimo	1
La competencia requiere un grado normal de dominio	2
La competencia requiere un grado de dominio alto y es preciso un nivel de desarrollo profesional	3
Se requiere un grado extremo de destreza con un articulación perfecta de las conductas correspondientes y una sofisticada técnica de ejecución	4

Fuente: Elaboración propia

Una vez se encuentre el aspirante con el puntaje más alto, se procederá a informarle de la decisión y a efectuar todos los requisitos legales para la contratación.

#### *Otros casos de selección de personal:*

Existirán ocasiones en las que la única forma de probar su talento en la labor que realizan, es por medio de videos, recomendaciones de conocedores del tema, muestras o simplemente una audición informal. Estos casos, es aplicable para la subcontratación de fotografía, video, sonido y entretenimiento en general.

Por otro lado, se pretende darles la oportunidad a aprendices del SENA y a jóvenes que tengan el interés de aprender acerca del oficio y que demuestre dotes de servicio y compromiso. Para este tipo de aspirantes se les otorgará un periodo de prueba en donde deben mostrar todo el potencial, apertura al aprendizaje y el sentido de pertenencia hacia la empresa; de esta forma serán evaluados.

#### *Proceso de control del personal:*

Inicialmente se tendrá personal en el área de ventas y como se ha venido mencionando, el seguimiento que se les dará, será mediante el cumplimiento de las metas de ventas mes a mes impuestas por el área administrativa.

En cuanto al seguimiento y control en caso de otras contrataciones, se llevarán a cabo por medio de indicadores de gestión según sea la naturaleza del cargo. Es importante que se maneje un informe mensual por parte de las áreas, exhibiendo sus logros alcanzados y su labor a lo largo del periodo en evaluación.

## 8.1.6. Constitución Empresa y Aspectos Legales.

### *Registro mercantil*

Monte Carlo Eventos, será registrada como **sociedad por acciones simplificada (S.A.S)**, ya que en la cámara de comercio se están ofreciendo facilidades para el registro de este tipo de sociedades dada su corta existencia (desde el 2008) en el país, su intención de fomento a la creación de empresa y el incentivo de inversión. También tiene como objetivo lograr que muchas personas de régimen simplificado se transfieran allí para tener más formalidad como empresa, mas oportunidad en el mercado y por consiguiente mayor progreso.

A continuación se mostrarán las generalidades de este tipo de sociedad justificando el motivo por el cual ésta es la mejor opción para formalizar una empresa en la actualidad.

*“El marco jurídico para esta nueva figura societaria lo constituye la ley SAS (1258/2008), la ley 222 /1995 y el código de comercio. Pues si sobre algún aspecto en particular, la primera ley no establece nada en concreto, se aplicará lo estipulado en las otras dos normas.*

*En el primer año de vigencia, a 31 de diciembre de 2009, se constituyeron y transformaron en Bogotá 10.251 sociedades por acciones simplificada. Lo que representa el 43% del total de las sociedades que se matricularon ese año en la ciudad, superando a la sociedad de responsabilidad limitada (39%), la cual era la opción preferida antes de la aparición de la SAS.*

### **Estructura:**

*En cuanto a la ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA de la Sociedad por acciones simplificada hay que decir que los únicos órganos obligatorios son la asamblea de accionistas y el representante legal. Si la sociedad está compuesta por un solo socio, este podrá desempeñar ambos cargos.*

### **Funcionamiento:**

*La ley SAS (artículo 17) otorga plena libertad a los accionistas para organizar la sociedad a su conveniencia. Si no se establece otra cosa en los estatutos, las funciones de Organización de la sociedad estarán a cargo de la asamblea, y las funciones de Administración estarán a cargo del representante legal.*

### **Reformas estatutarias:**

*Para efectuar reformas estatutarias, se necesita que sean aprobadas por la asamblea de accionistas con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen, cuando menos, la mitad más una de las acciones presentes (mayoría simple). Sin embargo, se puede pactar estatutariamente otra clase de mayorías que sean superiores a la mayoría simple, o que el cómputo no se haga sobre las acciones presentes sino suscritas. Dichas reformas no requieren de escritura pública, basta con el registro mercantil, a no ser que la reforma implique transferencia de bienes raíces." Información de registro mercantil basada en la fuente (Villamizar, 2011)*

## 9. Resultados del proceso

### 9.1. Proceso aplicación a Fondo Emprender.

Una de las estrategias que se mencionaron en el proyecto para conseguir dinero de inversión fue la aplicación al FONDO EMPRENDER, se inició el proceso desde la primera semana de febrero de 2012 buscando el centro de emprendimiento que más se adecuara al proyecto encontrando que el más conveniente era el centro de hotelería y turismo del SENA en el cual se enfocan en proyectos alimenticios y de eventos, entre otros.

El día 12 de mayo de 2012 los integrantes del proyecto se vincularon oficialmente con la unidad de emprendimiento, la cual nombró como asesor del proyecto al señor Hernán Mauricio Rodríguez Laverde, con el cual se estructuró el proyecto con los parámetros que exige el Fondo Emprender; se trabajó en esto durante un periodo de 3 meses y se subió a la plataforma el día 21 de Junio de 2012 cierre de la convocatoria.

Se presentaron 3 exposiciones que eran requisito inicial para aplicar a la convocatoria y de esta manera tener vía libre para subir la información a la plataforma. En primer lugar se debía presentar el proyecto ante las directivas del Centro Nacional de Hotelería y Turismo de Bogotá; una vez aprobado por los directivos del centro, se debería presentar una exposición más compacta que la primera y esta sería dirigida a las directivas de la regional del SENA Bogotá. Por último, la tercera presentación sería dirigida para delegados de la Cámara de Comercio de Bogotá, FONADE, y el SENA.

El proyecto aprobó todos los filtros previos a la evaluación de la documentación que se encontraba en la plataforma y todos los procedimientos de aplicación se siguieron como lo requerían los estatutos internos de la convocatoria.

Cuando transcurrían los primeros días de evaluación, el día 1 de julio de 2012, se recibió un correo por parte de la señora **MARIA ALEYDA HENAO CLAVIJO** (funcionaria que verifica documentación en FONADE) donde solicitaba algunas modificaciones en la plataforma y una documentación.

*“Observación realizada al Plan de Negocio 46088 –Corregir lugar de nacimiento en plataforma y verificar datos personales y de formación. **Indicar mediante certificado de la universidad de cuantos semestres consta la carrera y en qué semestre se encuentra nivelado el emprendedor. Se debe solucionar antes del 4/7/2012.**”*

Inmediatamente se recibió este correo, se procedió a corregir lo que solicitaba y ante la imposibilidad de adquirir la documentación requerida, se procedió a redactar un correo donde se explicaba el documento que reemplazaba al que la señora **MARIA ALEYDA HENAO CLAVIJO** solicitaba (certificado con los semestre obligatorios y cursados). La funcionaria del FONADE nunca dio respuesta a este correo.

Tanto los integrantes del proyecto como el asesor, pensaron que todo marchaba bien, pero ante la espera de posibles inquietudes que no llegaban por parte de los jurados, se decidió enviar una carta solicitando el progreso de la evaluación del proyecto.

La señora **MARIA ALEYDA HENAO CLAVIJO**, fue la encargada de dar respuesta a esta carta, a lo cual declaró que el proyecto había sido catalogado como no acreditado por incumplimiento de los requisitos de estudio (encontrarse en los 2 últimos semestres de un programa de pregrado). La funcionaria al dar una explicación del porqué de su decisión, comentó que el certificado del emprendedor Jaime Guevara, contaba con 142 créditos aprobados de 164 obligatorios para la carrera de ingeniería Industrial, lo cual representaba un 80% del total de materias (cursaba octavo semestre) que debía cursar el estudiante.

Todo esto resulto ser una total equivocación al comentarle a la funcionaria que cuando se emitió ese certificado él se encontraba cursando 20 créditos mas que aun no había aprobado y por lo tanto no salían en dicho documento (lo cual evidenciaba que se encontraba cursando NOVENO semestre).

Ante el notorio error de la funcionaria, ella misma acepto la culpa (telefónicamente) de lo sucedido pero aclaró que en ese momento ya era imposible que el proyecto entrara a ser evaluado.

Para intentar solucionar este problema se decidió apelar al Fondo Emprender por medio del asesor Hernán Mauricio y por la unidad de emprendimiento; por otro lado, también se hizo una solicitud de revisión en la plataforma en la cual se sube el proyecto, pero estas apelaciones no tuvieron respuesta alguna por parte del fondo emprender y es por eso que sin más alternativas la unidad de emprendimiento, el asesor y los emprendedores decidieron aplicar a la convocatoria que tenia por cierre el día 20 de septiembre de 2012.

En el [anexo número 16 "Apelación al Fondo Emprender"](#) se encuentra la carta de apelación y los sustentos correspondientes.

Dándole continuidad al tema relacionado con la aplicación a las convocatorias de FONADE, en los meses de Agosto y Septiembre se esperó una respuesta a la apelación, pero hasta la fecha, 28 de septiembre de 2012, no se recibió respuesta alguna, en estos meses junto con el asesor Hernán Mauricio Rodríguez, se anticipó la posible ausencia de respuesta y se tomo la decisión de aplicar a la convocatoria FONADE con cierre el 20 de septiembre de 2012, para esto el asesor tuvo que pedir autorización por medio de su gestora de emprendimiento líder, Aidé Torres Gil, para el desbloqueo de la plataforma virtual en la cual se sube el proyecto, la cual fue habilitada el mismo día del cierre y por tanto fue imposible establecer cambios en la documentación del proyecto.

Los resultados de la convocatoria se presentarán aproximadamente el 20 de octubre y hasta ese momento se estará a la espera de posibles preguntas que se realicen al proyecto "MONTE CARLO EVENTOS" las cuales se responderán de manera oportuna.

Para esta última convocatoria al igual que para la anterior, la persona que se registró como emprendedor líder del proyecto es Jaime Darío Guevara; La razón por la cual solo se encuentra registrada una persona, es que FONADE tiene como restricción que las personas que apliquen deberán estar estudiando en el SENA o encontrarse en los últimos

2 semestres de una carrera profesional, para este segundo caso, de los emprendedores que apliquen a un mismo proyecto solo uno podrá aplicar con estos requerimientos y el segundo necesariamente deberá cumplir con el primer perfil para aplicar, esta información fue brindada por el gestor Hernán Mauricio y por la gestora líder Aidé Torres Gil

## **9.2. Proceso de formalización de la empresa y la legalización de la marca Monte Carlo Eventos**

Se efectuó un proceso de revisión de nuestro proyecto de grado y no se evidenció de manera clara el nombre con el cual se llevaría a cabo el registro de la empresa, pero en el documento si se encuentra escrito el nombre de la marca de cara al mercado la cual es MONTE CARLO EVENTOS, por lo tanto y después de asesorías con nuestro director de trabajo de grado el ingeniero John Peña Forero, se decidió que el nombre con el cual se registraría la empresa es MC GROUP EVENTS S.A.S y la marca MONTE CARLO EVENTOS se registrará ante la superintendencia de industria y comercio en la clasificación NIZA número 43 "Servicios de restauración (alimentación)".

Esta decisión fue tomada debido a los imprevistos que se generaron en el proceso de aplicación a la convocatoria número 21 de FONDO EMPRENDER (SENA). La mayor intención es insistir en esta gran oportunidad que provee esta entidad pública, ya que durante los procesos de evaluación a los que fue expuesto el proyecto, tuvo gran acogida en los jurados, asesores, y coordinadores del Centro Nacional de Hotelería, Turismo y Alimentos.

Por motivos mencionados anteriormente, la plataforma del FONDO EMPRENDER (SENA) en la cual se encuentra todo el proyecto MONTE CARLO EVENTOS no puede habilitarse para ningún tipo de edición sobre el documento. Esto implica que para seguir participando en la convocatoria, no debe estar registrado este nombre ante ninguna entidad por parte del participante que aspire a los recursos económicos otorgados por el FONDO EMPRENDER (en este caso es el estudiante Jaime Darío Guevara Viteri).

Conociendo el cronograma de entrega para el trabajo de grado, se decidió entre los integrantes del proyecto y el director de proyecto que era pertinente formalizar la empresa para lograr facturar las ventas que se tenían programadas (eventos contratados con meses de anticipación a los cuales los integrantes ya se habían comprometido a efectuar con los respectivos clientes).

Se busca aclarar que la opción de financiación por parte de FONDO EMPRENDER (SENA) era una opción para iniciar con una empresa que tuviera capacidad de producción a gran escala; pero ante variables que no lograron sincronizarse con el cronograma de ejecución del proyecto, se debió seguir adelante con los compromisos adquiridos ante la PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA y ante los clientes iniciales que nos han confiado la celebración de su evento.

Por las previas razones mencionadas, se decidió generar una estrategia en la cual se pudiera llevar a cabo todos los planes que se pactaron en el proyecto. Inicialmente se registró la empresa ante la cámara de comercio y la DIAN con razón social denominada

“MC GROUP EVENTS SAS”, donde simultáneamente se continuó el proceso de aplicación a la siguiente convocatoria de SENA la cual tenía fecha de cierre el día jueves 20 de septiembre.

Posteriormente lo que se tiene programado a un plazo de 6 meses inmediatamente sea aprobado el proyecto ante FONDO EMPRENDER Y FONADE, es registrar la empresa MONTE CARLO EVENTOS SAS ante la cámara de comercio y además de esto, registrar la marca “MONTE CARLO EVENTOS” ante la SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO (en la actualidad no se encuentra registrado este nombre por ninguna otra empresa).

Acto seguido se procederá a tomar medidas legales para llevar a cabo una fusión entre MC GROUP EVENTS SAS y MONTE CARLO EVENTOS SAS; de esta manera se busca integrar los clientes que se hayan conseguido por parte de MC GROUP EVENTS SAS y conservarlos en MONTE CARLO EVENTOS SAS la cual será una empresa que cuenta con mayor capital disponible para ampliar la capacidad de operación.

Se tiene claro entre los integrantes del proyecto que toda esta estrategia ha sido planteada bajo todos los parámetros legales, demostrando transparencia y honestidad ante los clientes, en donde principalmente se busca mejorar y ampliar el portafolio de servicios.

### **9.2.1. Registro y formalización empresarial bajo modelo de sociedad SAS**

A continuación se describirá todos los procesos que se debía llevar a cabo para la formalización y registro ante la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), ante la DIAN y ante las entidades bancarias.

En primera instancia se solicitó asesoría ante la Cámara de Comercio sobre la documentación requerida para la creación de una empresa constituida bajo el modelo de sociedad (SAS).

#### *Documentación:*

- Minuta de modelo de estatutos de Sociedad por Acciones Simplificada debidamente diligenciada.
- Original y copia de recibo público donde va a operar la empresa.
- Fotocopia de cedula del representante legal.
- Formulario Diligenciado.
- 2 Formatos de destino de correspondencia diligenciados (formatos otorgados por CCB)

Después de entregada toda la documentación debidamente diligenciada y verificando que la razón social que se desea registrar no existe, en la CCB entregan un PRE-RUT y dan

un tiempo de espera de 24 horas mientras revisan que la documentación sea consistente. Pasado este tiempo, si es aprobado el registro mercantil, la CCB otorga un certificado provisional del registro, para que sea posible generar el trámite de la apertura de una cuenta bancaria empresarial con la que se debe llevar registro de todos los movimientos financieros.

Una vez se solicita la cuenta empresarial, las entidades bancarias solicitan los siguientes documentos y manejan las siguientes tarifas.

### *Bancolombia*

- Carta solicitud para apertura de cuenta empresarial dirigida al gerente de la oficina.
- Carta autenticada contador de la empresa.
- Fotocopia cedula representante legal ampliada al 150%
- Registro provisional CCB
- Balance inicial de la empresa firmado por el contador.
- Apertura plataforma virtual – \$40.000 (mensual)
- Apertura cuenta con \$200.000

### *Davivienda*

- Registro provisional CCB
- PRE-RUT
- Fotocopia cedula representante legal ampliada al 150%
- Apertura plataforma virtual – \$39.000 (mensual)
- Apertura cuenta con \$200.000

### *BBVA*

- Carta autenticada contador de la empresa.
- Fotocopia cedula representante legal ampliada al 150%
- Registro provisional CCB
- Apertura plataforma virtual – \$45.000 (mensual)
- Apertura cuenta con \$200.000

Finalmente se decidió optar por adquirir los servicios de una cuenta empresarial con el banco Davivienda por las facilidades que brindaban en cuanto a la documentación requerida, ya que el solicitante (David Leonardo Lara Herrera) manejaba una cuenta de ahorros en esta entidad desde el 2011. Adicionalmente ofrecieron a la nueva empresa MC GROUP EVENTS SAS, un datafono con el cual los clientes podrían efectuar pagos con tarjeta de crédito, lo cual sería una ventaja competitiva para el sector en el que se desenvuelve actualmente.

Para adquirir el datafono se debe coordinar una cita con una delegada del banco para que visite las instalaciones de la empresa; después de esto se debe cancelar \$149.000 (pesos) para que se haga efectiva la entrega del datafono; por último se requieren 4 copias del RUT (empresarial), 4 copias del certificado de registro de Cámara de Comercio y 4 copias de la cedula de ciudadanía del representante legal ampliada al 150%. Estos documentos deben ser entregados a 4 entidades distintas (visa, MasterCard, Diners Club Internacional y American Express) todas ellas representadas por INCOCREDITO.

Por otro lado, Davivienda para el manejo de cuentas empresariales para PYMES ofrece un talonario para un mayor aprovechamiento en el control de los retiros que se efectúen en la cuenta de ahorros.

En cuanto a razones generales de decisión tales como lo fueron la cobertura a nivel nacional, el banco con más oficinas, la entidad líder en el sector financiero y la buena experiencia que se ha vivido con los servicios que Davivienda ha prestado a los dos integrantes del proyecto, se asumió que es la decisión más conveniente para la empresa.

Contando todo lo anterior, Davivienda tuvo un plus el cual fue manifestar agrado y entrega ante el ingreso de jóvenes que buscaban asesoría para la creación de una cuenta empresarial, la cual es pilar fundamental en el proceso de formalización. Se hace mención de este aspecto debido a que en otras entidades exigían el cumplimiento de una proyección de ventas de \$200`000.000 (pesos) como mínimo (anual), y también exigían entrevista con el gerente de la oficina para evaluar si aprobaban la apertura de la cuenta.

### **9.2.2. Certificado del banco para apertura de cuenta**

Continuando con la descripción del proceso, el banco expide un certificado en el que hace constar que la empresa efectivamente ha realizado una apertura de cuenta de ahorros; la cual es dirigida a la DIAN para que junto con otra documentación sea recibida, evaluada y aprobada para posteriormente entregar el RUT oficial de la empresa.

### **9.2.3. Documentación exigida por la DIAN para expedición del RUT (régimen común)**

- Original y copia de recibo publico del lugar donde opera la empresa.
- Fotocopia de cedula de ciudadanía ampliada al 150% del representante legal de la empresa.

- Certificado Cámara de Comercio (provisional)
- Certificado apertura cuenta bancaria.

El funcionario de la DIAN entrega cuatro copias del RUT definitivo debidamente firmadas; cabe aclarar que estas copias al tener una firma original del funcionario, son solo para el registro base de la empresa; y ante cualquier requerimiento por parte de otra entidad de dicho RUT, solo se le será suministrada una fotocopia del documento.

Una vez adquirido el RUT, es necesario realizar en la DIAN dos trámites más, la digitalización de la firma del representante legal y la solicitud de la numeración de facturas.

En la Cámara de Comercio se debe llevar una copia del RUT definitivo y diligenciar un formulario muy corto para solicitar que se asigne un certificado definitivo para continuar con el proceso de formalización empresarial, aunque en ocasiones el mismo sistema autoriza y valida la información para emitir el certificado definitivo.

#### *Digitalización de Firma:*

Es utilizada para presentar declaraciones tributarias en forma virtual, a continuación se expone la documentación necesaria para registrarse.

- RUT personal del representante legal donde sea autorizado bajo la responsabilidad 22 (para firmar documentos).
- Certificado de Cámara de Comercio definitivo (en este no aparece ninguna restricción, pues en el anterior aclaraban que era valido únicamente para apertura de cuenta bancaria).
- Fotocopia de cedula de ciudadanía ampliada al 150% del representante legal de la empresa.

El funcionario de la DIAN entrega una copia de un formulario en el que se tienen datos que más adelante se necesitarán para diligenciar los formatos digitales en la página oficial de la DIAN ([www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)). Cuando ya se registran todos los datos en la plataforma, se descarga un archivo con formato “.epf” el cual no se puede abrir y solo se usa para aplicarlo a la plataforma en el momento en que se estén realizando los aportes tributarios de la empresa.

#### **9.2.4. Solicitud de la numeración de facturas**

Para realizar esta solicitud, se requiere de un formato (aportado por la DIAN) adecuadamente diligenciado en el que se debe establecer porque modalidad se va a facturar (litografía, factura digital, papel recibo de banda delgada), numero de inicio, numero donde termina, NIT de la empresa, y nombre de representante legal. Adicionalmente se debe entregar un certificado de Cámara de Comercio definitivo y una copia de la cedula del representante legal.

El funcionario de la DIAN entrega un documento en el que autoriza la numeración de la facturación y aclara que esa numeración es válida por un periodo de 2 años, en donde si se terminó todas las facturas, se deben solicitar una nueva autorización de numeración, y en caso de que no se hayan terminado todas las facturas, se debe solicitar la continuidad con la numeración ya existente.

Para finalizar con el proceso de formalización, se debe volver a la oficina de Davivienda donde se realizaron los trámites de la cuenta para recoger el talonario, solicitar cita para el datafono y abrir la plataforma con la cual también se asigna un dispositivo llamado "token".

Para el caso de MONTE CARLO EVENTOS las facturas fueron elaboradas en litografía, pues no se tenían las licencias para un programa de facturación personalizado.

### **9.3.Resultado proyecciones financieras.**

En cuanto a los resultados de las proyecciones financieras de la empresa referente a los meses de julio, agosto, septiembre y octubre, se puede concluir que MC GROUP EVENTS SAS se encuentra en capacidad de cumplir con la meta planteada a lo largo del año, pero cabe aclarar que debido a los imprevistos que se presentaron durante la etapa inicial de ejecución del proyecto, los procesos de comercialización y ventas se pausaron considerablemente.

Por esta razón en estos primeros meses de operación (julio, agosto y septiembre) la empresa se ha enfocado en los procesos pertinentes de formalización, compra de insumos, equipos y herramientas que faciliten su funcionalidad.

No obstante durante la etapa previa a la formalización y a los inicios de la ejecución del proyecto, MC GROUP EVENTS SAS hizo promoción preliminar, exponiendo compromiso, credibilidad, organización, experiencia y entusiasmo por hacer las cosas de la mejor manera; razón por la cual se lograron adquirir algunos compromisos con clientes que creyeron en este proyecto y que confiaron en que esta empresa cumpliría sus expectativas.

Sin embargo las ventas que se han desarrollado durante este periodo, no alcanzan las que se tenían previstas en los escenarios financieros redactados en el proyecto; pero se debe resaltar que son plena evidencia de un indicio en donde se comprueba que si es posible alcanzar indiscutiblemente el escenario optimista que se planteo inicialmente, ya que son ventas que se realizaron justo cuando la empresa no tiene ninguna referencia, ningún reconocimiento, poca fuerza promocional y apenas es nueva en el mercado y en los registros mercantiles.

## 10. Proceso MC GROUP EVENTS SAS después de la aprobación de proyecto de grado

Durante el proceso de elaboración del proyecto de grado, simultáneamente se llevo a cabo la aplicación para la convocatoria 21 del Fondo Emprender (SENA); una vez aprobado el proyecto de grado se continuó con el seguimiento al proyecto MONTE CARLO EVENTOS inscrito en el SENA el cual tenía cierre de convocatoria el 20 de junio de 2012. Inesperadamente, la respuesta otorgada por FONADE en el mes de julio del mismo año, fue que el proyecto no se encontraba acreditado por incumplimiento de requisito de estudio (Todo esto se menciona en el caso del SENA y su posterior proceso de apelación).

Con este incidente la empresa no se pudo formalizar inmediatamente; esperando que se lograra solucionar el malentendido en FONADE (proceso de apelación que tardó 2 meses), se decidió iniciar con la adecuación del local, con la compra de algunos insumos y herramientas, con la preparación de servicios digitales y con la creación de catálogos para ofrecer servicios tanto personas naturales como jurídicas.

Durante este periodo se crearon portafolios de servicios para el área de eventos sociales y para el área de catering, también se efectuó la factura programada en Excel, la página de internet ([www.montecarloeventos.com](http://www.montecarloeventos.com)), presentaciones en PREZI para ofrecer los servicios de la empresa, y finalmente se compró mantelería de color azul para complementar la que se tenía existente en el inventario.

Es importante mencionar que previamente los integrantes del proyecto habían iniciado labores de la empresa de manera informal con familiares y conocidos, personas que se ofrecieron para ser partícipes del inicio de este proyecto siendo conscientes de la reducida experiencia de campo en la realización de eventos que se tenía en ese entonces, pues a pesar de que uno de los integrantes (David Leonardo Lara Herrera) conocía completamente el negocio y su forma de operar, no había manejado de manera independiente la logística y organización de un evento completo.

Es por esta razón que cuando se empezaron a realizar los eventos a estos clientes iniciales, la empresa fue tan rentable que se decidió invertir todas las utilidades en la adquisición de mantelería, menaje y utensilios para el área de cocina. En la actualidad la empresa cuenta con mantelería vino tinto, morado, plateado y azul, adicionalmente se adquirieron samovares, menaje (platos, cubiertos, vasos y copas) bandejas y demás elementos primordiales para la operación.

En cuanto a la adecuación del local se adquirió un escritorio y un sofá, ambos de color negro y dos puff de color rojo, cabe aclarar que algunos de estos elementos fueron donados para que aportaran de cierta manera a la ejecución del proyecto.

Continuando con las actividades que se han venido realizando en la etapa de ejecución del proyecto, en septiembre de 2012 ante la ausencia de respuesta por parte de FONADE (se esperó todo el mes de julio y agosto) se decidió tomar medidas inmediatas con respecto a la formalización de la empresa; este proceso tardo aproximadamente 3 semanas pues en el banco tardaron en la entrega del Token.

Adicionalmente en los meses de julio y agosto, en la espera de respuesta por parte de FONADE también se llevaron a cabo trabajos netamente operativos para la adecuación de Bodega y estructuras del local. Fue modificado a las necesidades y requerimientos que los integrantes del proyecto determinaron.

Con la formalización de la empresa, ahora se están enfocando todos los esfuerzos para la solicitud del concepto sanitario por parte de la secretaria de salud, el certificado de uso de suelos y el certificado de seguridad otorgado por el departamento de bomberos.

#### *Certificado de seguridad:*

En el Súper Cade de la carrera 30 con calle 26 se encuentra el banco de occidente en el cual se debe cancelar un valor de \$37.800 por ser una empresa que se encuentra en la etapa inicial de formalización la cual debe contar con no más de una sola sucursal.

En el mismo lugar se debe solicitar en recepción un turno para hacer entrega de la consignación junto con una copia del certificado (original) de la cámara de comercio del establecimiento. Con la radicación de estos documentos el funcionario clasifica el tipo de establecimiento de acuerdo al nivel de riesgo, y de ahí programa una clase de capacitación en la sede de bomberos más cercana al establecimiento.

Una vez se tiene la constancia de pago y la citación para bomberos, es obligatorio asistir a la capacitación. Allí se explica detalladamente el diligenciamiento del formulario de revisión técnica (riesgo bajo) y también exponen los requerimientos básicos con los que debe cumplir el local comercial.

Al terminar la capacitación hacen entrega de un formulario con un código específico para que sea diligenciado y radicado en la calle 32 No.7-16 (sede principal). El cuerpo oficial de bomberos tiene la obligación de hacer visitas de inspección a los locales inscritos, revisando que se estén cumpliendo con las normas de seguridad, pero es de vital importancia resaltar que ellos no están autorizados para recibir dineros ni ordenar el cierre del establecimiento.

El empresario debe asistir durante los primeros 3 años a estas capacitaciones y debe evidenciar mejoras en los requerimientos estipulados.

[Ver anexo 17: “Recibo de caja por revisión técnica \(Bomberos\)”](#)

#### *Concepto sanitario*

El concepto sanitario es solicitado en la secretaria distrital de salud y no tienen ningún valor, para adquirir el certificado el establecimiento debe ser visitado por un funcionario de esta entidad y se encargará de dar un veredicto (favorable, pendiente o desfavorable).

#### *Documentación requerida para el certificado de uso de suelos.*

Es un certificado en donde entra en estudio el entorno del local comercial y la empresa donde se busca garantizar que es apto para operar en ese lugar. Este trámite se debe realizar en la secretaria de planeación y la secretaria de hacienda ubicada en el Súper CADE de la carrera 30 No 25-90.

En la recepción se debe solicitar un turno para el departamento de planeación y según el tipo de establecimiento se hace diversos requerimientos; en este caso en particular, se

manifestó que se requería el certificado de uso de suelos para una oficina de venta y promoción de eventos sociales; la funcionaria revisó el listado de actividades comerciales permitidas en el sector y al no encontrar restricciones para oficinas ni consultorios, genero el certificado inmediatamente y sin ningún costo.

[Ver anexo 18: “certificado de uso de suelos”](#)

En algunos casos se requieren una serie de documentos especiales para adquirir este certificados por lo cual es importante mencionarlos.

- “ 1. *Poder otorgado (Original)*
2. *Certificado de tradición y libertad del inmueble con vigencia mínima de tres meses (Original)*
3. *Carta catastral del predio (Original)*
4. *Concepto de Espacio Público (Original)*
5. *Recibo de pago de estampillas proanciano, procultura, proeducativa, prohospital Erasmo Meoz y prodesarrollo científico y tarifa segun articulo 297 de Acuerdo 030 de 2005 (Original) (total de \$11.600)*

*Perfil: Persona Jurídica*

1. *Certificado de existencia y representación legal (Original)*

Debe contener nombres completos e identificación del propietario, nombre del establecimiento, descripción de la actividad que va a ejercer y dirección exacta (Original y Copia)”

(Portal del estado Colombiano, 2012)

El promedio de tiempo para adquirir estos permisos ante las entidades públicas es de 45 días contando con las visitas (si es necesario) por parte de funcionarios de las entidades evaluadoras.

Con todos los permisos requeridos para el funcionamiento del local comercial, se debe proceder a la apertura del establecimiento y a poner en marcha la promoción de los servicios ofrecidos por la empresa tanto a personas naturales como a empresas.

## **11. Herramientas comerciales adicionales:**

Se crearon para Monte Carlo herramientas adicionales a las nombradas en el proyecto las cuales son:

### 11.1.1. Cotización digital:

Dentro del análisis de la investigación de mercados se encontró que las casas de banquetes del sector en su mayoría no utilizan software para generar cotizaciones, todo este proceso se hace manual y con calculadora en mano es por eso que se elaboró un sistema de cotización en Excel, el cual permita un rápido procesamiento de los requerimientos del cliente y posteriormente lance una cotización. Este sistema será alimentado por una base de datos de costos y por los requerimientos del cliente los cuales serán ingresados por el asesor de ventas en una interfaz en Excel.

En [anexos del CD en la dirección "Cotización/COTIZAR"](#) se encuentra el archivo en Excel con el aplicativo listo para ser utilizado.

### 11.1.2. Pagina WEB:

La página se realizó con el fin de captar un mayor mercado, además que en este momento está en auge los sistemas B2C para darse a conocer y para brindar información a los clientes de una manera más ágil y efectiva, EL sistema permitirá:

- Brindar información sobre los tipos de eventos que se realizan.
- Presentar una galería de imágenes.
- Tener un sector de comentarios.
- Permitir al usuario dejar sus requerimientos para ser contestados vía mail.

Esta página Web se elaboró en FLASH por medio de la página [www.wix.es](http://www.wix.es) la cual es una empresa que permite por medio de plantillas construir páginas web de manera fácil y rápida, la construcción fue efectuada por David Lara y por Jaime Guevara y no se incurrió en ningún gasto.

Para la construcción de la página se tomaron fotos de los diferentes servicios y productos que se ofrecen, adicionalmente todo el trabajo de la elaboración del alma de la marca MONTE CARLO se ve plasmada en cada una de las ventanas de la página, lo cual genera recordación en cada momento.

En estos momentos la página se encuentra en funcionamiento, para esto se pagó el servicio "premiun" de WIX por un valor de 77 dólares en los cuales se encuentra incluido el dominio, la dirección de la página es [www.montecarloeventos.com](http://www.montecarloeventos.com)

### 11.1.3. Sim 3D

#### Justificación

En el sector de logística de eventos ubicado en la carrera 30 entre calles 3 y 8 sur, existen dos maneras de contratar un servicio para la organización de un evento, en el salón de la empresa a la cual se contrata o en algún salón elegido por los contratantes, esta segunda requiere en un despliegue logístico mucho mayor puesto que se necesita transportar todos los insumos necesarios para el montaje hacia el sitio deseado adicionalmente los clientes no tienen una imagen clara de cómo se verá organizado y decorado el salón que escogieron.

La innovación que Monte Carlo Eventos plantea se enfoca en la necesidad de ver una imagen previa del salón que escogieron los clientes montado completamente, con sus sillas, mesas, manteles, platos, entre otros, para esto Monte Carlo se apoyará del *software* SolidWorks para hacer una animación del salón montado con sus mesas, sillas, platos, copas y arreglos florales.

Con esta herramienta innovadora se dará un valor agregado al servicio que se presta comúnmente y se posicionará el servicio de Monte Carlo en un estatus más alto que el de la competencia.

#### Nombre del servicio:

Sim-3D: simulación en 3D

#### Proceso para la elaboración del Sim-3D

El proceso inicia con la visita por parte del asesor de ventas al cliente para ver el salón en el cual se van a prestar los servicios de Monte Carlo Eventos, luego se procede a tomar las medidas del salón y con estas realizar un boceto en una plantilla en la cual se anotan adicionalmente los requerimientos del salón, como, número de mesas, número de sillas, color de mantelería, este documento (Plantilla con boceto) es entregado al jefe de operaciones le cual se encarga de realizar la simulación en 3D del salón montado.

Para realizar la simulación en 3D primero se analizan los requerimiento escritos en la plantilla, se observa la forma del salón y se decide si es un salón en L, H, U o cuadrado, cuando se define el tipo de salón se procede a buscar el archivo de SolidWorks que tiene la forma del salón deseado, luego se escogen las mesas, teniendo en cuenta el color y la posición, existen 4 posiciones diferentes de mesas, vertical, horizontal, diagonal izquierda y diagonal derecha, luego cuando se tiene definido el salón y las mesas se procede a ensamblar el móndelo 3D, cuando este modelo está terminado se guarda un archivo con el nombre del cliente en una carpeta con el mismo nombre, luego se procede a renderizar la simulación en el programa "Photoviwe 360" del paquete de SolidWorks, se eligen las vistas más favorables para ser guardadas e impresas, estas imágenes se guardan en la carpeta con el nombre del cliente mencionada anteriormente, por último se genera un informe detallado del montaje del evento en el cual se incluyen, cantidad de mesas, colores, dimensiones del salón y las imágenes del Sim 3D.

El informe del Sim 3D es entregado al asesor de ventas y este se encarga de entregar el informe al cliente.

Capacidad instalada:

Tabla 19: Presupuesto Sim-3D

Presupuesto sim 3D		
Cámara digital	1	Unidad
Computador	1	Unidad
Videobeam	1	Unidad
Decámetro	1	Unidad
Licencia solidworks	1	Unidad
Licencia office	1	Unidad
lapad 1	1	Unidad
Licencia adobe cs5	1	Unidad

Encargado:

El directamente encargado de realizar la simulación y generar el informe es la persona que se encuentre ocupando el cargo de jefe de operaciones.

Para la contratación de un colaborador para este cargo se requiere de un análisis de las competencias del aspirante y conocimientos en software de CAD/CAM, no se requiere un nivel muy elevado pues no tiene que generar sólidos complejos y además los elementos ya se encuentran creados y solo existe la necesidad de ensamblar.

Habilidades con CAD/CAM:

- Manejo de ensamblés.
- Construcción de sólidos básicos mediante herramientas de extrucción. (cuadrados, triángulos, círculos)
- Pensamiento abstracto, interpretación de vistas técnicas.

Si el aspirante maneja el software pero con dificultades, se procede a dictarle una capacitación enfocada a las 3 habilidades anteriores.

Capacitación en Sim-3D:

La capacitación se realizará un día determinado antes de la firma del contrato laboral y tendrá una duración de 6 horas con un receso intermedio de 20 minutos, al final se evaluará al aspirante y según el resultado se decidirá si entra o no a la empresa.

Tabla 20: Contenido de la capacitación en Sim-3D

Monte Carlo eventos	
Contenido de la capacitación en Sim-3D	
Hora	Tema
8:00:00 a.m.	Construcción de sólidos básicos
9:00:00 a.m.	Construcción de edificaciones(Habitaciones)
10:00:00 a.m.	Editar Construcciones ya realizadas
11:00:00 a.m.	receso
11:30:00 a.m.	Ensamblaje
12:30:00 p.m.	Renderizado
1:30:00 p.m.	generación de informes
2:30:00 p.m.	Evaluación, 1 hora

Fuente: Elaborado por los autores.

## 12. Constancia extractos bancarios y control financiero de facturación

Por medio de este numeral se busca evidenciar de manera clara los movimientos financieros y transacciones que se han llevado a cabo tras la etapa de formalización, apertura de cuenta empresarial y facturación del primer evento como MC GROUP EVENTS SAS.

El primer evento fue realizado para la señora Zandra Duran, el cual constaba de 125 invitados y fue facturado con un total de \$4'280.000 (COP) pues el valor fue de \$34240 por persona y el "carnavalito".

Inicialmente para comprometerse con el negocio, la señora Zandra Duran abonó \$500.000 previamente a que MC GROUP EVENTS SAS obtuviera los certificados mercantiles e insistió en que le fuera recibido dicho abono.

Una parte de este dinero fue destinado a los permisos de formalización y apertura de cuenta bancaria; otra parte fue destinada para realizar las primeras compras para el evento. Cabe aclarar que se utilizaron estos recursos teniendo en cuenta el margen de utilidad que resultaría de la realización del evento, por lo cual en ningún momento se vio comprometido el capital directo de la operación.

El día domingo 7 de octubre de 2012 fue cancelado el saldo total del evento, el cual era \$3'780.000 (COP); hasta esa fecha fue realizado el pago debido a que hasta ese momento MC GROUP EVENTS SAS contaba con las facturas impresas para llevar a cabo formalmente el pago y efectuar este trámite de forma transparente para el proceso de evaluación con la PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.

Debido al limitado tiempo con el que se contaba, se vio la necesidad de utilizar parte del dinero (el cual estaba todo en efectivo aun) para realizar compras que tomaban tiempo considerable, las cuales debían hacerse en la zona centro de la ciudad (San Victorino y la Sabana).

El día martes 9 de octubre en las horas de la tarde se tuvo una reunión con el director de trabajo de grado, John Peña, y allí se tocó el tema del manejo financiero del evento y se enfatizó en la extrema importancia de consignar ese capital a la cuenta bancaria para que existiera un control y un registro de los movimientos financieros que se iban a realizar de ahí en adelante.

Cuando se realizó la primera consignación (miércoles 10 de octubre) por \$3'280.000, al poco tiempo se tuvo que retirar el primer monto equivalente a \$700.000 pues se tenía que continuar con el proceso de preparación del evento.

Dicho capital (\$700.000) se utilizó para los días 10 y 11 de octubre y el día 12 de octubre se retiró \$1'800.000 calculando los demás pagos a proveedores y colaboradores que se tenían pactados para el 13 de octubre (día del evento).

Al realizar un análisis en los descuentos que había realizado el banco Davivienda por los retiros y por los productos adquiridos (talonario y plataforma con token), se generó gran sorpresa en los integrantes del proyecto debido a que el capital consignado allí había disminuido considerablemente.

Normas bancarias como el cuatro por mil, descontaron \$12.397 en total por todos los retiros y transferencias. Además de esto se descontaron \$80.000 por el talonario, el cual cuenta con tan solo 40 formatos para hacer retiros de efectivo, lo que implica que no es suficiente cantidad teniendo en cuenta el número de movimientos financieros que usualmente realiza una empresa. Por último también se descontó el valor de la apertura del portal empresarial representada en \$39.000 que deben ser cancelados mensualmente.

[Ver anexo 19: "Contrato prestación de servicios Zandra Duran"](#)

A continuación se muestra imágenes tomadas de la plataforma empresarial de MC GROUO EVENTS donde se pueden observar los movimientos de cuenta de los meses Octubre y Septiembre y el extracto bancario.

Imagen 2: Extracto bancario cuenta MC GROUP EVENTS S.A.S



**Empresa**  
MC GROUP EVENTS SAS

**Administración**

**Pagos**

**Inscripciones**

**Pago de Productos Davivienda**

**Transferencias**

**Consulta de Productos**  
Cuentas Ahorro  
0550008700402269

**Saldos**  
Movimientos  
Movimientos en Archivos  
Totales de Extractos  
Extractos Bancarios  
Consulta de Saldos por NIT  
Cheques Devueltos

**Solicitudes de Servicio**

**Sesión**  
Cerrar Sesión



Fecha inicial de consulta(dd/mm/aaaa)	18/09/2012
Fecha final de consulta(dd/mm/aaaa)	16/10/2012
Referencia inicial de filtro	
Referencia final de filtro	
Tipos	Todos
Tipo de Movimiento	Todos
Ciudad	Todos

**Resultados de Búsqueda**

Fecha	Doc.	Tran	Ofi.	Jor.	Hora	Mot.	Valor Total	Valor Cheque	Referencia 1	Referencia 2	Terminal	Fecha Movto.	Valor Saldo
19/09/2012	9859	<a href="#">Deposito Especial</a>	BTA CONTADOR	Normal	11:18:03	0	\$ 200.000,00	\$ 0,00	0000000000000000	0000000000000000	6573	19/09/2012	\$ 0,00
20/09/2012	521208	<a href="#">Nota Débito</a>	BTA CONTADOR	Normal	12:52:12	22	\$ 66.379,00	\$ 0,00	0000000000000000	0000000000000000	3275	20/09/2012	\$ 200.000,00
20/09/2012	99999998	<a href="#">Nota Débito</a>	BTA CONTADOR	Normal	23:59:59	40	\$ 10.621,00	\$ 0,00	0000000000000000	0000000000000000	0	20/09/2012	\$ 0,00
20/09/2012	99999999	<a href="#">Nota Débito</a>	BTA CONTADOR	Normal	23:59:59	41	\$ 308,00	\$ 0,00	0000000000000000	0000000000000000	0	20/09/2012	\$ 0,00
10/10/2012	432423	<a href="#">Deposito Especial</a>	BTA JAVERIANA	Normal	9:24:08	0	\$ 3.230.000,00	\$ 0,00	0000000000000000	0000000000000000	7076	10/10/2012	\$ 122.692,00
10/10/2012	432814	<a href="#">Retiro Normal</a>	BTA JAVERIANA	Normal	12:53:36	0	\$ 700.000,00	\$ 0,00	0000000000000000	0000000000000000	7074	10/10/2012	\$ 3.352.692,00
10/10/2012	99999999	<a href="#">Nota Débito</a>	BTA CONTADOR	Normal	23:59:59	41	\$ 2.800,00	\$ 0,00	0000000000000000	0000000000000000	0	10/10/2012	\$ 0,00
12/10/2012	432826	<a href="#">Retiro Normal</a>	BARRIO RESTREPO	Normal	10:04:27	0	\$ 1.800.000,00	\$ 0,00	0000000000000000	0000000000000000	7915	12/10/2012	\$ 2.649.892,00
12/10/2012	681012	<a href="#">Nota Débito</a>	BTA PROCESOS ESP.	Normal	18:10:19	68	\$ 33.621,00	\$ 0,00	0550008700402269	0550008700402269	599	12/10/2012	\$ 842.692,00
12/10/2012	99999998	<a href="#">Nota Débito</a>	BTA CONTADOR	Normal	23:59:59	40	\$ 5.379,00	\$ 0,00	0000000000000000	0000000000000000	0	12/10/2012	\$ 0,00
12/10/2012	99999999	<a href="#">Nota Débito</a>	BTA CONTADOR	Normal	23:59:59	41	\$ 7.356,00	\$ 0,00	0000000000000000	0000000000000000	0	12/10/2012	\$ 0,00
16/10/2012	693435	<a href="#">Nota Débito</a>	PORTAL-EMPRESARIAL	Normal	19:11:10	176	\$ 2.241,00	\$ 0,00	0000000000000000	0000000000000000	71	16/10/2012	\$ 803.536,00
16/10/2012	693434	<a href="#">Nota Débito</a>	PORTAL-EMPRESARIAL	Normal	19:11:11	6	\$ 200.000,00	\$ 0,00	0570009070261343	0000009070261343	53	16/10/2012	\$ 800.925,60

<b>Total Abonos</b>	<b>Total retiros y debitos</b>	<b>Movimiento neto</b>	<b>Cantidad de registros</b>
\$ 3.430.000,00	\$ 2.828.705,00	\$ 601.295,00	13

Fuente: Adaptado por los autores del portal empresarial MC GROUP EVENTS S.A.S de Davivienda.

Tabla 21: Seguimiento a extracto bancario de MC GROUP EVENTS S.A.S

Fecha	Doc.	Transacción	Oficina	Jor.	Hora	Mot.	Valor Total	Descripción	Valor Cheque	Referencia 1	Referencia 2	Terminal	Fecha Movto.	Valor Saldo
19/09/2012	9859	<a href="#">Deposito Especial</a>	BTA CONTADOR	Normal	11:18:03	0	\$ 200.000,00	Apertura de cuenta	\$ 0,00	0	0	6573	19/09/2012	\$ 0,00
20/09/2012	521208	<a href="#">Nota Débito</a>	BTA CONTADOR	Normal	12:52:12	22	\$ 66.379,00	Valor talonario	\$ 0,00	0	0	3275	20/09/2012	\$ 200.000,00
20/09/2012	99999998	<a href="#">Nota Débito</a>	BTA CONTADOR	Normal	23:59:59	40	\$ 10.621,00		\$ 0,00	0	0	0	20/09/2012	\$ 0,00
20/09/2012	99999999	<a href="#">Nota Débito</a>	BTA CONTADOR	Normal	23:59:59	41	\$ 308,00		\$ 0,00	0	0	0	20/09/2012	\$ 0,00
10/10/2012	432423	<a href="#">Deposito Especial</a>	BTA JAVERIANA	Normal	09:24:08	0	\$ 3.230.000,00	Deposito evento 13 de octubre de 2012	\$ 0,00	0	0	7076	10/10/2012	\$ 122.692,00
10/10/2012	432814	<a href="#">Retiro Normal</a>	BTA JAVERIANA	Normal	12:53:36	0	\$ 700.000,00	Retiro compras preparativos evento 13/10/2012	\$ 0,00	0	0	7074	10/10/2012	\$ 3.352.692,00
10/10/2012	99999999	<a href="#">Nota Débito</a>	BTA CONTADOR	Normal	23:59:59	41	\$ 2.800,00	4X1000 del retiro 10/10/2012	\$ 0,00	0	0	0	10/10/2012	\$ 0,00
12/10/2012	432826	<a href="#">Retiro Normal</a>	BARRIO RESTREPO	Normal	10:04:27	0	\$ 1.800.000,00	Retiro compras preparativos evento 13/10/2012	\$ 0,00	0	0	7915	12/10/2012	\$ 2.649.892,00
12/10/2012	681012	<a href="#">Nota Débito</a>	BTA PROCESOS ESP.	Normal	18:10:19	68	\$ 33.621,00	Valor apertura plataforma	\$ 0,00	550.008.700.402.269	550.008.700.402.269	599	12/10/2012	\$ 842.692,00
12/10/2012	99999998	<a href="#">Nota Débito</a>	BTA CONTADOR	Normal	23:59:59	40	\$ 5.379,00		\$ 0,00	0	0	0	12/10/2012	\$ 0,00
12/10/2012	99999999	<a href="#">Nota Débito</a>	BTA CONTADOR	Normal	23:59:59	41	\$ 7.356,00	4X1000 del retiro 12/10/2012	\$ 0,00	0	0	0	12/10/2012	\$ 0,00
16/10/2012	693435	<a href="#">Nota Débito</a>	PORTAL-EMPRESARIAL	Normal	19:11:10	176	\$ 2.241,00	4X1000 de la transferencia desde la plataforma	\$ 0,00	0	0	71	16/10/2012	\$ 803.536,00
16/10/2012	693434	<a href="#">Nota Débito</a>	PORTAL-EMPRESARIAL	Normal	19:11:11	6	\$ 200.000,00	Transferencia desde plataforma pago de lavandería y alquiler extra	\$ 0,00	570.009.070.261.343	9.070.261.343	53	16/10/2012	\$ 800.925,60

Total Abonos	Total retiros y debitos	Movimiento neto	Cantidad de registros
\$ 3.430.000,00	\$ 2.828.705,00	\$ 601.295,00	13

Fuente: Adaptado por los autores del portal empresarial MC GROUP EVENTS S.A.S de Davivienda.

Imagen 3: Movimiento de cuenta Septiembre de 2012 de MC GROUP EVENTS S.A.S

**DAVIVIENDA**

Empresa: MC GROUP EVENTS SA: ▾

Administración

Pagos

Inscripciones

Pago de Productos Davivienda

Transferencias

Consulta de Productos

Cuentas Ahorro

0550008700402269 ▾

Saldos

Movimientos

Movimientos en Archivos

Totales de Extractos

Extractos Bancarios

Consulta de Saldos por NIT

Cheques Devueltos

Solicitudes de Servicio

Sesión

Cerrar Sesión

Bienvenido: Señor(a) DAVID LEONARDO LARA HERRERA  
MC GROUP EVENTS SAS

16 de Octubre del 2012 - 19:25

**Saldo - 0550008700402269**

**Resumen**

Saldo Total		\$ 600.125,60
Saldo Disponible		\$ 597.734,66
Canje Local		\$ 0,00
Canje Plaza		\$ 0,00
Saldo Congelado por Embargo		\$ 0,00

**Movimientos**

Fecha	Valor	Documento	Clase de Movimiento	Oficina
20/09/2012	\$ 308,00	99999999	Notas Débito	BTA CONTADOR
20/09/2012	\$ 10.621,00	99999998	Notas Débito	BTA CONTADOR
20/09/2012	\$ 66.379,00	521208	Notas Débito	BTA CONTADOR
19/09/2012	\$ 200.000,00	9859	Depósito Especial	BTA CONTADOR

Imprimir

Fuente: Adaptado por los autores del portal empresarial MC GROUP EVENTS S.A.S de Davivienda.

Tabla 22: Seguimiento movimiento de cuenta y caja de MC GROUP EVENTS S.A.S

<b>Primer abono</b>		\$	500.000,00
<b>Fecha</b>	7 de septiembre de 2012		
<b>Compras y gastos específicos</b>			
19 - 28 de septiembre de 2012	\$	200.000,00	Apertura cuenta
	\$	120.000,00	Compra tela azul rey
	\$	37.500,00	Matricula mercantil y formularios registro mercantil
	\$	28.000,00	Certificado constitución y gerencia
	\$	37.800,00	Solicitud certificado seguridad (bomberos)
	\$	10.000,00	Fotocopias
	\$	40.000,00	Gasolina y transporte
	\$	26.700,00	Compras varias mantenimiento oficina
	<b>\$</b>	<b>500.000,00</b>	<b>Total</b>

Fuente: Elaborado por los autores con base en los movimientos de cuenta de MC GROUP EVENTS S.A.S y en el abono de la primera venta facturada.

Imagen 4: Movimiento de cuenta Octubre de 2012 de MC GROUP EVENTS S.A.S

**DAVIVIENDA**

Empresa: MC GROUP EVENTS SA

Administración

Pagos

Inscripciones

Pago de Productos Davivienda

Transferencias

Consulta de Productos

Cuentas Ahorro: 0550008700402269

Saldos

Movimientos

Movimientos en Archivos

Totales de Extractos

Extractos Bancarios

Consulta de Saldos por NIT

Cheques Devueltos

Solicitudes de Servicio

Sesión

Cerrar Sesión

**Saldo - 0550008700402269**

**Resumen**

Saldo Total	\$ 600.125,60
Saldo Disponible	\$ 597.734,66
Canje Local	\$ 0,00
Canje Plaza	\$ 0,00
Saldo Congelado por Embargo	\$ 0,00

**Movimientos**

Fecha	Valor	Documento	Clase de Movimiento	Oficina
16/10/2012	\$ 200.000,00	693434	Notas Débito	PORTAL-EMPRESARIAL
16/10/2012	\$ 2.241,00	693435	Notas Débito	PORTAL-EMPRESARIAL
12/10/2012	\$ 7.356,00	99999999	Notas Débito	BTA CONTADOR
12/10/2012	\$ 5.379,00	99999998	Notas Débito	BTA CONTADOR
12/10/2012	\$ 33.621,00	681012	Notas Débito	BTA PROCESOS ESP.
12/10/2012	\$ 1.800.000,00	432826	Retiro Normal	BARRIO RESTREPO
10/10/2012	\$ 2.800,00	99999999	Notas Débito	BTA CONTADOR
10/10/2012	\$ 700.000,00	432814	Retiro Normal	BTA JAVERIANA
10/10/2012	\$ 3.230.000,00	432423	Depósito Especial	BTA JAVERIANA

siguiente

Fuente: Adaptado por los autores del portal empresarial MC GROUP EVENTS S.A.S de Davivienda.

Tabla 23: Movimientos de dinero del mes de octubre de MC GROU EVENTS S.A.S.

Pago en efectivo		\$3.780.000						
Fecha	Lunes 8 de octubre de 2012	Martes 9 de Octubre de 2012	Miércoles 10 de octubre de 2012	Jueves 11 de octubre de 2012	Viernes 12 de octubre de 2012	Sábado 13 de octubre de 2012	Martes 16 de Octubre de 2012	
Retiro	\$ 250.000,00	\$ 350.000	\$ 700.000		\$ 1.800.000		\$ 200.000	
	Compras y gastos específicos	Compras y gastos específicos	Compras y gastos específicos	Compras y gastos específicos	Compras y gastos específicos	Compras y gastos específicos	Compras y gastos específicos	
	\$ 10.000,00 pasajes transmilenio	\$ 44.000,00 2 pacas X6 gaseosas	\$ 1.400,00 pasaje transmilenio	\$ 1.600,00 break	\$ 750.000,00 Comida	\$ 440.000,00 Fotografía y fotoregistro	\$ 150.000,00 Alquiler extra de menaje	
	\$ 1.800,00 alimentación	\$ 143.000,00 Champaña, vodka tequila	\$ 170.000,00 Ponque	\$ 1.000,00 llamada local	\$ 20.000,00 transporte aviso icopor	\$ 230.000,00 DJ	\$ 50.000,00 gastos lavandería	
	\$ 207.000,00 Carnavalito	\$ 11.100,00 servilletas y bolsas de basura	\$ 10.000,00 pasajes transmilenio	\$ 600,00 Impresiones actas	\$ 50.000,00 Aviso icopor	\$ 300.000,00 Meseros		
	\$ 20.000,00 abono aviso icopor	\$ 11.000,00 Transporte compras	\$ 6.500,00 Alimentación	\$ 4.000,00 Velas azules		\$ 90.000,00 Stewar		
	\$ 11.000,00 Pala y cuchillo	\$ 2.000,00 Propina ayudantes de carga	\$ 22.000,00 Modista (telas)	\$ 10.000,00 Grabado pala y cuchillo		\$ 50.000,00 Auxiliar de cocina		
		\$ 7.400,00 Alimentación	\$ 3.400,00 Coffee break	\$ 70.000,00 Arreglos Florales		\$ 150.000,00 Transporte evento		
		\$ 2.000,00 pasajes transmilenio		\$ 1.700,00 pasaje transmilenio		\$ 5.000,00 Recarga		
		\$ 4.600,00 Coffee break fotografos		\$ 5.000,00 pasajes transmilenio		\$ 600,00 Impresión		
		\$ 65.000,00 Turno Cheff		\$ 1.000,00 pasaje bus		\$ 3.500,00 Jabon accion		
						\$ 1.500,00 Papel higienico		
						\$ 15.600,00 2 extensiones		
						\$ 12.100,00 hielo		
						\$ 3.500,00 Cinta		
						\$ 13.000,00 Almuerzo pollo		
						\$ 1.000,00 Clight		
						\$ 10.000,00 Gasolina		
						\$ 2.000,00 2 Cds		
						\$ 4.000,00 Cinta gruesa transparente		
						\$ 20.000,00 Gasolina Jaime		
						\$ 40.000,00 Transporte mesas y sillas		
<b>Pago saldo en efectivo</b>	<b>\$ 249.000,00 Total compras</b>	<b>\$ 290.100,00 Total compras</b>	<b>\$ 213.300,00 Total compras</b>	<b>\$ 94.900,00 Total compras</b>	<b>\$ 820.000,00 Total compras</b>	<b>\$ 1.391.800,00 Total compras y personal</b>	<b>\$ 200.000,00 Total</b>	
\$ 3.780.000,00		Efectivo restante Oct 9 \$ 59.900,00	Valor Consignado para dar prueba de movimientos y facturación de venta \$ 3.280.000,00			Valor Retirado \$ 2.500.000,00	Transferencia portal empresarial \$ 200.000,00	
		Efectivo usado en consignacion \$ 39.900,00				Total de compras-pagos del 10, 11, 12 y 13 de octubre de 2012 \$ 2.520.000,00		Disponible para cuenta MC GROUP EVENTS SAS \$ 580.000,00
		Efectivo disponible base \$ 20.000,00						
	Efectivo usado 8 y 9 Octubre de 2012 \$ 539.900,00							
	Total efectivo para consignar \$ 3.240.100,00							

Fuente: Elaborado por los autores con base en los movimientos de cuenta y de dinero de caja de MC GROUP EVENTS S.A.S

Adicionalmente en anexos del CD se puede encontrar:

[Anexo 20: Plantilla boceto Sim 3D](#)

[Anexo 21: Informe Sim 3D](#)

[Anexo 22: Proceso de elaboración del Sim 3D](#)

[Anexo 23: Certificado cámara de comercio MC GROUP EVENTS SAS](#)

[Anexo 24: RUT empresarial.](#)

[Anexo 25: Certificado apertura de cuenta Davivienda](#)

[Anexo 26: Digitalización de firma](#)

[Anexo 27: Resolución de facturación](#)

[Anexo 28: Factura de venta del evento a la señora Zandra Duran](#)

### 13. Conclusiones:

- Mediante las encuestas enfocadas a estratos 3 y 4, se identificó que el 74% y el 66% respectivamente, de la población encuestada recurrirían a los servicios ofrecidos por Monte Carlo eventos, lo cual indica que con gran certeza Monte Carlo venderá sus servicios.
- Según el análisis financiero Monte Carlo Eventos terminará su primer año con un déficit aproximado de \$ 29'751,241.19, Pero los siguientes años el flujo de caja final de cada periodo se mantiene positivo y en aumento; como medida de prevención Monte Carlo Eventos se apalancará desde un principio con una inversión equivalente al saldo en rojo del primer año y de esta manera tener la liquidez suficiente para poder continuar funcionando los años siguientes.
- En el proyecto se utilizaron todas las herramientas de ingeniería que se consignaron en el cuadro metodológico, tabla 2, análisis estadístico, Investigación de mercados, análisis macro-económico, análisis socio-cultural, análisis DOFA, diagramación de procesos industriales en Bizagi, Visio, proyección de ventas, análisis de viabilidad financiera, estados financieros, análisis micro-económico, estimación de costos y gastos, formalización de empresas, contabilidad financiera, adicionalmente su utilizaron otras herramientas que no se encuentran en el cuadro tales como manual de funciones, MRP y análisis de punto de equilibrio.
- Mediante los resultados de la investigación de mercados, se generaron estrategias que diferencian a Monte Carlo Eventos de las empresas que se consideran como competencia directa, creando una curva de valor que se encuentra por encima de la curva de la competencia y que en varios aspectos iguala a la de las empresas del sector que se consideran como las mejores.
- Con la identificación de los servicios ofrecidos por la competencia, en el estudio de mercados, se tuvo una base para la creación del portafolio de Monte Carlo Eventos con el fin de establecer valores agregados y aspectos significativos que mejoraran y ampliaran la cobertura del mercado existente.
- Se diagramó la totalidad de los procesos en BIZAGI con el objetivo de dar continuidad a mediano plazo al moldeamiento completo de los proceso de negocio y de esta manera estar a la vanguardia en herramientas de gestión de la información.
- Mediante el análisis de los costos de producción, se identificó que estos equivalen al 64% del costo de ventas el cual se encuentra por debajo del promedio de la competencia, esto indica que Monte Carlo Eventos será uno de los líderes en precios del sector.
- Monte Carlo eventos se constituyó como S.A.S, por que permite a los nuevos empresarios legalizar una empresa mediante una escritura pública y adicionalmente se adquieren beneficios tributarios que facilitarán la liquidez de la empresa.
- La formalización de la empresa conlleva gran responsabilidad, compromiso y transparencia, con el estado y las entidades que respaldan, promueven y protegen la legalidad en Colombia. En temas tributarios, se están ofreciendo facilidades a los establecimientos comerciales para que se transfieran a la formalidad, pero no obstante y bajo la experiencia de este proyecto es necesario mencionar que aun es complejo lograr una legalidad completa si algunos de los proveedores de las

PYMES (los cuales son mucho mas pequeños financieramente) continúan siendo inexistentes ante las autoridades de industria y comercio, todo debido a la poca capacidad de pago en cuestiones tributarias y la desventaja en precios que generaría que un establecimiento de estos aportara económicamente con todas las obligaciones que acarrea la legalidad.

- MC GROUP EVENTS SAS (Monte Carlo Eventos) Busca como principal objetivo ser ejemplo y símbolo de legalidad en este tipo de negocios; Por tanto se quiere demostrar que son mayores los beneficios que se obtienen al realizar una documentación completa, verídica y consciente que pueden llevar a este mercado a un nivel superior.
- Las entidades bancarias ofrecen alternativas y facilidades en cuestiones de agilidad en los tramites financieros que llegan a ser de gran ayuda en algunas ocasiones, mas es evidente que este tipo de portafolio empresarial se adecua mas para empresas que se encuentran estables económicamente y no se ven afectados en gran medida por aspectos como el cuatro por mil, mantenimiento del portal empresarial y el talonario de retiro.
- La empresa que se desea crear, Monte Carlo Eventos, representa una gran oportunidad para el progreso profesional y económico de los creadores, generará 4 empleos directos y 4 indirectos lo cual es un claro apoyo a la población colombiana.
- Los autores del proyecto tienen una visión a futuro de la empresa y piensan encaminarla por lineamientos de innovación, por el buen servicio al cliente y por la responsabilidad social empresarial.

## 14. Bibliografía

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2007). *www.bogota.gov.co*. Recuperado el 2012, de [http://www.bogota.gov.co/guia/interfaz/ciudadano/VIEW\\_tramite.php?tipo=servicio&cambio=yes&id=1423](http://www.bogota.gov.co/guia/interfaz/ciudadano/VIEW_tramite.php?tipo=servicio&cambio=yes&id=1423)

Alvarado Valencia, J. A. (2008). *Fundamentos de inferencia estadística*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Bancolombia. (4 de Marzo de 2012). *http://www.grupobancolombia.com*. Obtenido de <http://www.grupobancolombia.com/empresas/default.asp>

Camara de Comercio de Bogotá. (Junio de 2007). *Camara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el 2 de Febrero de 2012, de [http://camara.ccb.org.co/documentos/5847\\_ciiu.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/5847_ciiu.pdf)

Corporacion centro de desarrollo productivo de alimentos. (2010). *http://cdpalimentos.blogspot.com*. Recuperado el 9 de Febrero de 2012, de <http://cdpalimentos.blogspot.com/2010/02/generalidades-del-decreto-3075-de-1997.html>

DANE. (22 de Septiembre de 2011). *DANE*. Recuperado el 3 de Febrero de 2012, de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet\\_PIB\\_Iltrim11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_Iltrim11.pdf)

Davivienda, B. (15 de Febrero de 2012). *www.davivienda.com*. Recuperado el 2012 de Marzo de 4, de [https://linea.davivienda.com/opencms/export/sites/default/davivienda/DocumentosVarios/TASAS\\_y\\_TARIFAS.pdf](https://linea.davivienda.com/opencms/export/sites/default/davivienda/DocumentosVarios/TASAS_y_TARIFAS.pdf)

Departamento Administrativo planeación Alcaldia mayor de Bogotá. (s.f.). *Metrocuadrado.com*. Recuperado el 12 de Febrero de 2012, de [http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec\\_m2/inforbog\\_m2/informacingeneralbogot/IMAGEN-WEB-PL\\_DET\\_IMAGEN\\_M2-2026927.html](http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informacingeneralbogot/IMAGEN-WEB-PL_DET_IMAGEN_M2-2026927.html)

El tiempo. (13 de Marzo de 2009). *eltiempo.com*. Recuperado el 2 de Febrero de 2012, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4875240>

Francés, A. *En el libro Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral*.

Humberto, S. (1998). *Hipercompetencia. Teoría - Metodología - Alineamiento, implantación y mapas estratégicos*. 3R Editores.

ICONTEC. (s.f.). *http://www.fondodepromocionturistica.com*. Recuperado el 11 de Febrero de 2012, de <http://www.fondodepromocionturistica.com/docs/documentos/NTS-TS004.pdf>

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson.

Mauborgne, W. C. (2008). *La estrategia del océano azul*. Norma.

Metro cuadrado. (s.f.). *Metro cuadrado*. Recuperado el 2 de febrero de 2012, de [http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec\\_m2/inforbog\\_m2/informacingeneralbogot/ARTICULO-WEB-PL\\_DET\\_NOT\\_REDI\\_M2-2026901.html](http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/ciudyprec_m2/inforbog_m2/informacingeneralbogot/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-2026901.html)

Ministerio de industria, energia y turismo, España. (s.f.). *mityc.es*. Recuperado el 2 de febrero de 2012, de <http://www.mityc.es/telecomunicaciones/es-ES/Servicios/CalidadServicio/Paginas/Calidad.aspx>

Navarro, D. (10 de Septiembre de 2008). *Gerencie.com*. Recuperado el 2 de Febrero de 2012

Portal del estado Colombiano. (2012). *www.gobiernoenlinea.gov.co*. Obtenido de [www.gobiernoenlinea.gov.co/web/guest/home/-/.../maximized](http://www.gobiernoenlinea.gov.co/web/guest/home/-/.../maximized)

Proexport Colombia. (s.f.). *Colombia.travel*. Recuperado el 2 de Febrero de 2012, de <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradicion/ferias-y-fiestas>

Real Academia Española. (s.f.). *rae.es*. Recuperado el 2 de Febrero de 2012, de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=idiosincracia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=idiosincracia)

Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica Teoría - Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*.

Villamizar, F. R. (julio de 2011). <http://sociedadsas.blogspot.com>. Recuperado el 9 de Febrero de 2012, de <http://sociedadsas.blogspot.com/p/funcionamiento.html>

## **15. Anexos**

Debido a lo extenso de los anexos y por motivos ambientales se decidió incluir todos en el CD, en la carpeta anexos.