



**Graduate School of Business**  
**Máster en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresa**

***LANZAMIENTO DE UN EMPRENDIMIENTO DE  
PLANIFICACIÓN DE EVENTOS EN LA CIUDAD DE MATURÍN,  
VENEZUELA***

**Tesista: María Fernanda Kammoun Zacarías**

**Legajo: 0082403**

**Director de Tesis: Jorge Almada**

**2016**

Buenos Aires – Argentina

## EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## **RESUMEN DE LA TESIS**

La investigación tiene como propósito desarrollar un plan de negocios y análisis de factibilidad para el lanzamiento de un emprendimiento de planificación de eventos en la ciudad de Maturín, Venezuela.

La aplicación de una encuesta, permitió conocer la disposición de compra del servicio y las características de la propuesta de valor requerida por los potenciales clientes. Asimismo, se realizó un estudio de la industria basado en fuentes secundarias y entrevistas estructuradas y semi-estructuradas. El análisis de los hallazgos obtenidos, permitió comprobar la existencia de un mercado potencial para el servicio.

En función de las particularidades de la industria y necesidades de los clientes, se diseñó un modelo de negocios que posteriormente fue evaluado confirmando su factibilidad técnica y operativa. Finalmente, un análisis financiero comprobó la factibilidad económica del proyecto.

Al analizar la totalidad de los resultados de la investigación se comprueba la existencia de una oportunidad real de negocios.

## TABLA DE CONTENIDOS

EVALUACIÓN DEL COMITÉ.....	II
RESUMEN DE LA TESIS .....	III
INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivos .....	4
Hipótesis.....	4
Delimitación de la investigación .....	5
Metodología.....	5
CAPITULO I. MARCO TEORICO .....	7
1.1 Análisis de factibilidad.....	7
1.2 Plan de negocios .....	8
1.3 Eventos.....	9
1.4 Análisis del entorno .....	17
1.5 Estrategia empresaria .....	21
1.6 Investigación de mercado.....	24
1.7 Marketing .....	27
1.8 Segmentación, definición de segmentos metas y posicionamiento.....	28
1.9 Comportamiento del comprador en los mercados de consumo.....	36
1.10 Marketing mix .....	38
1.11 Business Model Canvas .....	48
1.12 Plan financiero.....	52
CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA DE LA PLANIFICACIÓN DE EVENTOS .....	59
2.1 Venezuela y la ciudad de Maturín .....	59
2.2 La industria de la planificación de eventos .....	63
2.3 La planificación de eventos en Venezuela .....	64
2.4 La industria de la planificación de eventos en Maturín. ....	66
CAPITULO III. MARCO METODÓLOGICO .....	68
3.1 Diseño de la investigación.....	68
3.2 Presentación de los resultados de la investigación .....	78

3.3	Análisis de los resultados .....	121
3.4	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	128
CAPITULO IV. PROPUESTA DE VALOR.....		137
4.1	Concepto del negocio.....	137
4.2	Estrategia empresarial .....	138
4.3	Segmentación .....	141
4.4	Definición de segmentos meta.....	145
4.5	Posicionamiento.....	146
4.6	Branding.....	147
4.7	Proceso de compra del consumidor de los servicios de planificación de eventos.....	148
4.8	Marketing Mix.....	151
4.9	Business Model Canvas .....	167
CAPITULO V. RECURSOS .....		169
5.1	Recursos materiales .....	169
5.2	Plan organizacional.....	170
5.3	Plan de operaciones .....	184
5.4	Plan de puesta en marcha de la empresa .....	187
CAPITULO VI. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....		190
6.1	Estimaciones iniciales .....	192
6.2	Depreciación y amortización.....	205
6.3	Impuestos .....	206
6.4	Financiamiento .....	206
6.5	Estados financieros de la empresa .....	207
6.6	Evaluación del proyecto.....	213
CONCLUSIONES.....		216
Recomendaciones .....		219
BIBLIOGRAFIA.....		221
Anexo A. Cuestionario auto-administrado dirigido a potenciales clientes .....		226
Anexo B.Estructura de entrevista dirigida a espacios para eventos .....		234

Anexo C. Estructura de entrevista dirigida a competidores .....	236
Anexo D.Estructura de entrevista dirigida a proveedores .....	238
CURRICULUM VITAE.....	I

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Variables de segmentación de mercado utilizadas en los mercados de consumo .....	30
Cuadro 2. Plataformas de comunicación comunes.....	47
Cuadro 3. Variables para la investigación de mercado dirigida a potenciales clientes	70
Cuadro 4. Población y muestra para investigación del mercado dirigida a potenciales clientes .....	72
Cuadro 5. Variables para el estudio de la industria de planificación de eventos.....	75
Cuadro 6. Población y muestra para el estudio de la industria de planificación de eventos .....	76
Cuadro 7. Respuestas de la entrevista a la empresa Breglia Eventos.....	104
Cuadro 8. Respuestas de la entrevista a la empresa Max Eventos Desing.....	104
Cuadro 9. Respuestas de la entrevista a la empresa ECOSS VZLA .....	105
Cuadro 10. Respuestas de la entrevista a Judith Prato, Event Planner.....	105
Cuadro 11. Clasificación de los espacios para eventos con capacidad mayor a 100 invitados, ubicados en la ciudad de Maturín.....	106
Cuadro 12. Resultados de entrevistas realizadas a informantes-clave de espacios para eventos .....	108
Cuadro 13. Gasto promedio de la industria de los eventos para el año 2015 .....	109
Cuadro 14. Proveedores entrevistados.....	110
Cuadro 15. Proveedores de servicios asociados a eventos sociales .....	111
Cuadro 16. Empresas de planificación de eventos existentes en la ciudad de Maturín .....	114

Cuadro 17. Precios de los competidores.....	163
Cuadro 18. Costos variables de los servicios.....	164
Cuadro 19. Precio de la mezcla de servicios.....	167
Cuadro 20. Recursos materiales.....	170
Cuadro 21. Requerimientos de personal.....	173
Cuadro 22. Salarios del personal fijo de la empresa.....	182
Cuadro 23. Remuneraciones personal eventual.....	183
Cuadro 24. Cronograma para puesta en marcha de la empresa.....	188
Cuadro 25. Proyección de la cantidad y gasto anual en eventos.....	193
Cuadro 26. Participación de mercado de los competidores.....	194
Cuadro 27. Volumen de ventas de la industria.....	194
Cuadro 28. Escenarios en función de variaciones en la demanda.....	196
Cuadro 29. Pronóstico de cantidad de eventos para cada uno de los escenarios.....	196
Cuadro 30. Pronóstico de ingresos para cada uno de los escenarios.....	197
Cuadro 31. Salarios anuales con beneficios establecidos en la ley vigente.....	198
Cuadro 32. Costos fijos de la empresa.....	199
Cuadro 33. Gastos de administración y ventas.....	199
Cuadro 34. Costos variables de cada servicio.....	200
Cuadro 35. Costos variables.....	201
Cuadro 36. Costos variables por servicio de planificación.....	202
Cuadro 37. Costos variables por comisiones de ventas.....	202
Cuadro 38. Costos variables totales.....	202
Cuadro 39. Activos fijos tangibles.....	203
Cuadro 40. Activos fijos intangibles.....	203
Cuadro 41. Capital de trabajo.....	204

Cuadro 42. Inversión inicial.....	205
Cuadro 43. Depreciación de activos.....	205
Cuadro 44. Impuesto sobre la renta (ISLR).....	206
Cuadro 45. Estado de resultados escenario 1.....	207
Cuadro 46. Estado de resultados escenario 2.....	208
Cuadro 47. Estado de resultados escenario 3.....	208
Cuadro 48. Estado de flujo de fondos del proyecto resultados escenario 1.....	210
Cuadro 49. Estado de flujo de fondos del proyecto resultados escenario 2.....	211
Cuadro 50. Estado de flujo de fondos del proyecto resultados escenario 3.....	212
Cuadro 51. Variables para el cálculo de la tasa de descuento (WACC) .....	213
Cuadro 52. Evaluación del proyecto .....	214

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Importancia de la realización de eventos sociales .....	79
Gráfico 2. Encuestados que han planificado eventos sociales .....	80
Gráfico 3. Percepción acerca del proceso de planificación de un evento social.....	81
Gráfico 4. Conocimiento del servicio de planificación de eventos.....	82
Gráfico 5. Conocimiento de las empresas de planificación de eventos existentes en la ciudad de Maturín.....	82
Gráfico 6. Empresas de planificación de eventos en Maturín conocidas por los encuestados .....	83
Gráfico 7. Disposición a contratar una empresa de planificación de eventos .....	84
Gráfico 8. Motivos por los que no contrataría el servicio .....	85
Gráfico 9. Persona que planificaría el evento .....	85
Gráfico 10. Ocasión de compra del servicio.....	87
Gráfico 11. Tipo de eventos para los que contratarían el servicio .....	87
Gráfico 12. Momento de búsqueda de información del servicio .....	88
Gráfico 13. Medios utilizados para la búsqueda .....	89
Gráfico 14. Información de interés en la búsqueda.....	90
Gráfico 15. Razones para contratar el servicio .....	90
Gráfico 16. Elementos que favorecerían la elección .....	91
Gráfico 17. Tipo de servicio a contratar .....	92
Gráfico 18. Participación del cliente en el proceso de planificación .....	93
Gráfico 19. Lugar de reuniones entre cliente y planificador .....	93
Gráfico 20. Horario de reuniones entre cliente y planificador.....	94

Gráfico 21. Medios de comunicación entre cliente y planificador .....	95
Gráfico 22. Precio del servicio de Asesoría.....	96
Gráfico 23. Precio del servicio de planificación total .....	96
Gráfico 24. Precio del servicio de ejecución.....	97
Gráfico 25. Elementos de satisfacción del cliente.....	98
Gráfico 26. Edad de los encuestados .....	99
Gráfico 27. Género .....	99
Gráfico 28. Nivel de ingresos.....	100
Gráfico 29. Ocupación.....	100
Gráfico 30. Nivel de instrucción .....	101
Gráfico 31. Cantidad de eventos realizados en Maturín, en los últimos 5 años .....	107

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Operaciones de una empresa de planificación de eventos .....	14
Figura 2. Variables que afectan el macro-entorno .....	19
Figura 3. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial .....	19
Figura 4. El proceso de investigación de mercados .....	27
Figura 5. Segmentación, selección de segmentos meta, posicionamiento y diseño del marketing mix .....	29
Figura 6. Niveles posibles de segmentación .....	34
Figura 7. Pasos para establecer una política de precios.....	44
Figura 8. Lienzo del Business Model Canvas.....	52
Figura 9. Plan financiero.....	53
Figura 10. Elementos que componen la industria de los eventos .....	126
Figura 11. Business Model Canvas de la propuesta de negocios.....	168
Figura 12. Organigrama de la empresa.....	174

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la variedad de eventos que se celebran y las innumerables formas en que se realizan, han transformado a la planificación de eventos de un negocio secundario a una profesión en sí misma. Según el Instituto Iberoamericano de Event Planner<sup>1</sup>, esta actividad ha experimentado en los últimos años un ascenso sostenido, motivado principalmente por el acelerado ritmo de vida en el que está sumergida la sociedad, donde las personas carecen del tiempo necesario para la planificación y organización de un evento.

Si bien la palabra evento es definida como un acontecimiento que se presenta de forma imprevista, este término también es reconocido internacionalmente como un suceso de importancia, programado y que persigue un objetivo concreto. Por lo cual, este concepto es aplicado a la realización de diversas reuniones públicas y privadas, que pueden incluir actividades sociales o corporativas como reuniones, fiestas, ferias, congresos, celebraciones, exposiciones, lanzamiento de productos, entre otros.

Desde el punto de vista social, los eventos cumplen un rol de suma importancia en el desarrollo de cualquier persona. Celebrar acontecimientos especiales permite reforzar vínculos entre los individuos y promover la cercanía, los lazos afectivos e incluso la transmisión de conocimientos y costumbres, fortaleciendo así la sociedad en sí misma.

---

<sup>1</sup> Información obtenida del sitio web:  
<http://www.inibep.com/beta/institucion/institucion.html> recuperado el 02/03/2015.

Por otra parte, en el ámbito profesional la realización de eventos, persigue diferentes objetivos que van a depender del tipo de evento a realizar. En cualquier empresa promover celebraciones enfocadas en reconocer el esfuerzo, dedicación y trabajo de los empleados, contribuye a transmitir la relevancia y trascendencia de cada individuo en el alcance de los logros y metas de la organización, siendo esta una importante fuente de motivación. Aunado al hecho de que promueven el compañerismo y la confianza, al generar un sentido de equipo y colaboración entre trabajadores.

El tipo de eventos que se realizan y la frecuencia con la ocurren, depende de la cultura y las costumbres arraigadas en cada sociedad. En el caso de Venezuela, los eventos cumplen un rol protagónico y son parte fundamental de la vida de sus habitantes, quienes constantemente realizan celebraciones por cualquier acontecimiento que se presente.

Es de resaltar que aún cuando este país en los últimos años ha enfrentado gran inestabilidad económica, disminuyendo considerablemente la capacidad adquisitiva de la población, es notable que la celebración de eventos se realice casi con la misma frecuencia que en épocas de bonanza, hecho que comprueba su relevancia en esta cultura.

En función delo anteriormente expuesto, es posible presumir el hecho de la existencia de un mercado potencial para empresas dedicadas a la planificación de eventos, mercado que está siendo explotado por una industria en crecimiento a nivel nacional. A pesar de este hecho, especialistas de rubros asociados a la industria de los

eventos en la ciudad de Maturín, como Miriam Cordero<sup>2</sup> decoradora de eventos, afirman que existen carencias de empresas en el mercado que ofrezcan servicios de planificación y organización en la ciudad. Por su parte, Cesar Álvarez<sup>3</sup> ha observado en su experiencia como fotógrafo profesional, que generalmente los clientes que están por realizar un evento, se encuentran desorientados y se les dificulta el proceso de planificación y organización.

Estas pueden ser algunas evidencias del posible éxito del lanzamiento de un emprendimiento dedicado a esta actividad sin embargo, no son suficientes para considerar tomar decisiones sobre inversiones o emprendimientos en este negocio. Es de considerar, que el lanzamiento de un emprendimiento generalmente persigue el objetivo de producir ganancias a partir de cierta inversión y muchas veces ideas que parecen atractivas a simple vista, no suelen tener la rentabilidad esperada, generando en consecuencia grandes pérdidas de dinero, tiempo y esfuerzo.

Es por ello que una idea o la visualización de una oportunidad, debe ser estudiada en profundidad, siendo expresada como concepto de negocio mediante la definición de sus elementos clave, lo cual permitirá su evaluación y validación mediante un análisis de factibilidad.

Aunque el mercado siempre presenta factores de incertidumbre que no pueden ser estimados con exactitud, realizar estudios de factibilidad permite reducir las posibilidades de fracaso, dando la oportunidad al emprendedor de plantear claramente sus ideas y enfocarlas en el contexto en el que se pretenden desarrollar.

---

<sup>2</sup>De acuerdo con la entrevista realizada el día 20 de octubre de 2014.

<sup>3</sup>De acuerdo con la entrevista realizada el día 10 de febrero de 2015.

A partir de esta premisa, el presente trabajo de investigación está orientado a determinar la factibilidad de un negocio de planificación de eventos en la ciudad de Maturín, a través de un estudio que incluya la evaluación de todos los elementos necesarios para comprobar la existencia de una oportunidad real y las características del modelo de negocio requeridas por el mercado de la ciudad de Maturín, Venezuela.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocios y análisis de factibilidad para el lanzamiento de un emprendimiento de planificación de eventos en la ciudad de Maturín, Venezuela.

### **Objetivos específicos**

- Investigar y analizar los factores necesarios para el desarrollo de un negocio de planificación de eventos en la ciudad de Maturín.
- Diseñar un modelo de negocios basado en las necesidades del mercado de estudio y los recursos disponibles.
- Evaluar la propuesta de negocio, para la determinación de su factibilidad financiera.

## **Hipótesis**

Debido a la existencia de un mercado potencial desatendido, existe una oportunidad real de negocios en la industria de planificación de eventos en la ciudad

de Maturín. Razón por la cual, el lanzamiento de una empresa dedicada a esta actividad comercial, representa un negocio factible.

### **Delimitación de la investigación**

La presente investigación está dirigida a estudiar la factibilidad de lanzamiento de un emprendimiento de planificación de eventos en la ciudad de Maturín, Venezuela. Sin embargo, es de resaltar que aún cuando existen eventos de tipo social y corporativo, esta investigación se limitará al estudio específico del mercado de los eventos de tipo social.

### **Metodología**

Con el propósito de alcanzar los objetivos de la investigación, se propone un estudio compuesto por dos partes, una investigación de mercado dirigida a potenciales clientes (demanda) y un estudio de la industria de planificación de eventos, en el cual se analizará la oferta, incluyendo los competidores, proveedores y otros actores que influyen directamente en la industria. La recolección de datos se realizará utilizando las siguientes técnicas de tipo cuantitativo y cualitativo:

- Análisis de fuentes secundarias para entendimiento general de la industria en Venezuela.
- Encuesta dirigida a potenciales clientes aplicada en la ciudad de Maturín, Venezuela.
- Entrevistas de tipo estructurada dirigida a informantes-clave de empresas que ofrecen espacios para la realización de eventos en Maturín y empresas de planificación de eventos a nivel nacional.

- Entrevistas de tipo no estructuradas a informantes-clave de empresas proveedoras de servicios asociados a los eventos y empresas competidoras en la ciudad de Maturín.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

### **1.1 Análisis de factibilidad**

Ramirez & Cajigas (2004), afirman que aunque parezcan muy atractivas no todas las ideas de negocios representan verdaderas oportunidades, por ello se requiere realizar diferentes estudios antes de la puesta en marcha de un negocio. El análisis de factibilidad es el primer paso al momento de considerar una idea de negocios, se realiza con el fin de evaluar la idea para su posterior aplicación y diseño de un plan de negocios. El análisis de factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas de un proyecto, apoyándose principalmente en el estudio de cuatro aspectos:

#### **1.1.1 Factibilidad operativa**

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (procesos), que dependa de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo.

#### **1.1.2. Factibilidad técnica**

Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros que son necesarios para efectuar las actividades o

procesos que requiere el proyecto. Generalmente nos referimos a elementos tangibles (medibles).

### **1.1.2 Factibilidad económica**

Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos.

### **1.1.3 Mercado**

Se refiere a estudiar a los posibles clientes del negocio determinando si existe un mercado potencial o si la necesidad que se quiere cubrir ya está atendida por otra empresa.

## **1.2 Plan de negocios**

Un plan de negocios es un documento formal que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle los mecanismos necesarios para el logro de determinados resultados (objetivos y metas). Como instrumento de gestión, el plan de negocios permite visualizar como deben operar las distintas áreas del negocio o empresa, para que de manera conjunta y sinérgica se puedan aprovechar al máximo los recursos disponibles (Borello, 1994).

Weinbergen (2009), indica que los planes de negocios tienen esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es

conocida como financiera o externa. En el caso de nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, que parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha.

### **1.3 Eventos**

Si bien, la palabra evento es definida como un acontecimiento que se presenta de forma imprevista, este término también es reconocido internacionalmente como un suceso de importancia, programado y que persigue un objetivo concreto. Por lo cual, este concepto es aplicado a la realización de diversas reuniones públicas y privadas, que pueden incluir actividades sociales o corporativas como reuniones, fiestas, ferias, congresos, celebraciones, exposiciones, lanzamiento de productos, entre otros (Sanchez, 2003).

#### **1.3.1 Tipos de eventos**

Alvarado (2009), indica que se reconocen dos grandes campos de acción en los eventos: los corporativos que tienen una trascendencia pública y relacionada con algún rédito económico o de otra índole como cultural o política y los eventos sociales, que se orientan más bien hacia el ámbito privado, familiar o de relaciones humanas, que buscan estimular precisamente los contactos entre personas o grupos, sin pretender otros réditos que los afectivos o que inducen al mejoramiento de los vínculos humanos.

Entre los eventos corporativos podemos agrupar congresos, reuniones, ferias, exposiciones, lanzamiento de productos, seminarios, *workshops*, reuniones de prensa,

entre otros. Como eventos sociales podemos considerar a los casamientos, cumpleaños, recepciones, aniversarios, asados, té, cenas o almuerzos, salidas o reuniones de cualquier tipo, entre otras.

### **1.3.2 Planificación de eventos**

Al momento de realizar un evento ya sea de tipo social o corporativo, muchas personas presentan la necesidad de contratar un especialista que tenga experiencia, conocimiento y el tiempo necesario para realizar las tareas requeridas en la planificación del evento a realizar. A partir de esa necesidad, surge este servicio que se encarga de diferentes actividades relacionadas con la planificación y realización de eventos especiales, cuyo alcance dependerá de la especialidad de la empresa, su tamaño y mercado que desee cubrir.

Los planificadores de eventos o empresas que se dedican a esta actividad gestionan tareas como asesoría, estudio y determinación de los objetivos del evento, diseño del evento, ubicación y selección del lugar donde se realizará el evento, gestión y organización de la alimentación, decoración y entretenimiento, envío de invitaciones, gestión de la agenda, supervisión y coordinación del evento durante su realización y evaluación del evento posterior a su realización (Wilson, 2009).

### **1.3.3 Mercado objetivo**

Existe un amplio mercado al que puede apuntar una empresa de planificación de eventos sin embargo, se debe tomar en cuenta que cada tipo de evento tiene características distintas que afectan directamente el servicio que se ofrece. Es por ello, que las empresas dedicadas a esta actividad deben definir claramente el tipo de

eventos y mercado al que desean apuntar. A grandes rasgos, existen dos mercados de servicios de planificación de eventos, los cuales se basan en los tipos de eventos que pueden ser corporativos o sociales (Wilson, 2009).

#### **1.3.4 Costos de inicio**

La inversión necesaria para iniciar una empresa de planificación de eventos, va a depender del tipo de empresa que se quiera iniciar. Esta actividad se puede realizar desde el hogar con un solo empleado o con una empresa más grande en donde se tengan varios empleados y una oficina formal. De esto va a depender los costos de inicio del negocio.

Es de resaltar que si bien una empresa pequeña manejada desde el hogar tiene costos asociados mucho menores, que en un principio pueden verse como una ventaja esto se traduce en menos posibilidades de crecimiento y menos ingresos. Aunado al hecho que el tipo de industria requiere una percepción de responsabilidad, compromiso y seriedad por parte del planificador, que le brinden la confianza necesaria al cliente para que esté dispuesto a pagar por el servicio y esto es difícil lograr desde el hogar.

Entre algunos de los costos de inicio se pueden citar los siguientes: renta de oficina, equipos, inventario, licencias e impuestos, comunicaciones, nóminas de sueldos, publicidad y promoción, honorarios legales y contables (Wilson, 2009).

#### **1.3.5 Operaciones**

Wilson (2009), indica que a pesar del tipo de empresa y los diferentes tipos de servicios que se puedan ofrecer, las operaciones principales de una empresa de planificación de eventos son las siguientes:

### **1.3.5.1 Investigación**

Las operaciones de investigación se realizan en la fase inicial del proceso de planificación, en esta etapa se deben definir conjuntamente con el cliente los objetivos del evento, tamaño, fecha, presupuesto y condiciones de trabajo. A partir de este punto, se realizan investigaciones referentes al tipo de evento (en caso de no tener alguna experiencia previa), a los proveedores y asistentes. Lo más importante de esta etapa, es entender claramente las necesidades del cliente y realizar las investigaciones asociadas a sus expectativas. Una recomendación para los planificadores, es entrevistar al cliente y registrar sus requerimientos, dichos registros servirán como guía durante todo el proceso de planificación.

### **1.3.5.2 Diseño**

En la fase de diseño los planificadores involucran su creatividad y experiencia, buscando definir cuál será el tema del evento. Es importante considerar que durante esta etapa, se deben tener como prioridad realizar el diseño engranando las ideas del planificador y los requerimientos del cliente.

### **1.3.5.3 Propuesta**

En este punto el planificador tiene suficiente información para preparar una propuesta. Se debe tener en cuenta que la preparación de una propuesta requiere tiempo y dinero, especialmente si incluyen fotografías o bocetos. Por lo que estas no deben ser gratuitas, lo recomendable es establecer un precio que puede ser aplicado al monto total del servicio en caso de que se defina la contratación del servicio.

#### **1.3.5.4 Organización**

Esta es la fase de toma de decisiones, concretando lo acordado previamente. Durante esta etapa se debe alquilar el sitio, contratar a los proveedores, planificando y cuidando cada detalle del evento. La comunicación es fundamental, primordialmente con el cliente, con el cual se deben discutir y consultar las decisiones importantes. El tiempo también juega un papel relevante, disponer del tiempo necesario para realizar una organización minuciosa y detallada, sin duda es una de las claves del éxito y logro de los objetivos del evento.

#### **1.3.5.5 Coordinación**

Una vez tomadas las decisiones en la fase de organización, se debe volcarla atención individualmente en cada una de las actividades del evento. En este punto, la meta del planificador es asegurarse que cada proveedor conozca sus funciones, teniendo claro lo que se espera de ellos y cuando. Es importante considerar que los contratos de los proveedores deben especificar los tiempos de entrega, verificando que estos sean los adecuados y existan todas las condiciones que garanticen su cumplimiento. Por otra parte, se deben asignar los roles del personal para el día del evento, especificando cada una de las tareas que se deben cumplir.

#### **1.3.5.6 Ejecución**

Esta fase representa todas las actividades que se realizan el día del evento, incluyendo la supervisión de todos los proveedores y el cumplimiento de la agenda. El objetivo de esta etapa es lograr que todo lo planificado y organizado se cumpla a cabalidad.

### 1.3.5.7 Evaluación

La mayor prueba de éxito de un evento, es la satisfacción del cliente, es por ello que se debe realizar una fase de evaluación post-evento. Muchos no otorgan el valor correcto a etapa sin embargo, es una de las más importantes de todo el proceso. En la evaluación se debe entrevistar al cliente para conocer sus opiniones y discutir el cumplimiento de los objetivos y requerimientos iniciales del evento. Es de resaltar que en esta industria la mejor publicidad es la que realiza un cliente satisfecho (publicidad boca a boca), el cual contratará nuevamente el servicio y servirá de referencia para los posibles clientes que se encuentren en su entorno (Figura 1).

**Figura 1. Operaciones de una empresa de planificación de eventos**



Fuente: adaptado de Wilson (2009).

### 1.3.6 Ingresos y facturación

El objetivo en la fijación de precios de un servicio, es que este sea suficiente para cubrir costos de mano de obra, materiales, gastos generales y adicionalmente generar un beneficio. Para entrar en la industria de planificación de eventos los empresarios, deben tener muy claro el precio adecuado del servicio, ya que el cálculo erróneo de este elemento es una de las principales causas del fracaso de empresas que se dedican a esta actividad. Según Joe Goldblatt (2009), experto en la industria los honorarios se determinan normalmente por los siguientes tres factores:

### **1.3.6.1 Segmento de mercado**

Los eventos sociales tienen una estructura de honorarios diferente a la de eventos corporativos. En la industria de los eventos sociales, planificadores suelen recibir honorarios por sus servicios que proviene directamente del pago de los clientes, más un porcentaje de los honorarios que reciben algunos o todos los proveedores (ecuación 1.1). Estas dos fuentes de ingresos producen suficientes ingresos para un beneficio.

$$\text{Ingresos} = \text{honorarios clientes} + \text{honorarios proveedores} \quad (\text{Ec. 1.1})$$

### **1.3.6.2 Ubicación geográfica**

La ubicación geográfica del planificador de eventos puede variar los honorarios, esta diferencia depende de las variaciones que existan en el costo de vida entre una zona y otra. Adicionalmente, existen zonas que tienen definidas las temporadas altas y bajas, esto se debe tomar en cuenta en el cobro de los honorarios.

### **1.3.6.3 Experiencia y reputación del planificador de eventos**

Si la empresa está incursionando en la industria, los precios deben ser menores que los de las empresas ya posicionadas en el mercado. A medida que se obtenga experiencia, se pueden realizar ajustes en el precio del servicio.

Si bien estos elementos influyen directamente en el precio del servicio, la mayoría de las empresas de planificación determinan sus honorarios dependiendo del costo total del evento, cobrando a los clientes una cantidad que oscila en un rango de 10 a 20 % de dicho costo (ecuación 1.2).

***Honorarios = 10 a 20% \* total del costo del evento***

(Ec. 1.2)

### **1.3.7 Marketing**

Wilson (2009), afirma que existen diferentes estrategias de marketing que son aplicables a esta industria, se puede realizar desde publicaciones en páginas amarillas y periódicos pequeños hasta grandes anuncios que implican cuantiosas inversiones monetarias. Es indispensable que las empresas dedicadas a la planificación de eventos cuenten con una página web, incluyendo publicidad en internet, ya que en la actualidad gran parte de las búsquedas de productos o servicios, se realizan a través de buscadores web.

Las redes sociales son otro elemento que se debe tomar en cuenta, utilizándolas adecuadamente estas pueden ser una excelente fuente de atracción de clientes. Si se decide incluir las redes sociales como parte de las estrategias de marketing, es importante que el contenido de las publicaciones sea coherente y acorde con el posicionamiento que la empresa quiere lograr.

David Granger planificador de eventos en Dallas señala, que si bien los anuncios y la publicidad son importantes el problema, es que los clientes necesitan ver los resultados. Es por ello que recomienda la creación de redes y contactos en la industria, que puedan dar constancia de los resultados del servicio y de esta manera atraigan clientes.

La creación de redes como estrategia de marketing son útiles por dos razones, la primera es que las personas o empresas que forman parte de la red, al conocer los

servicios ofrecidos pueden recomendarlos a otras personas o empresas, o utilizarlos para sí mismos. Y la segunda es que la creación de redes con hoteles, empresas de catering, salones para eventos o cualquier otro proveedor, es una oportunidad para atraer clientes y formar alianzas estratégicas.

Es de resaltar que aunque estas sean algunas de las estrategias de marketing validas, se debe realizar un análisis profundo del mercado donde la empresa se desarrolla, para determinar los medios que tienen mejores respuestas del segmento de clientes al que apunta la empresa. A partir de esta información, diseñar un plan de marketing dirigido específicamente a ese mercado, evaluando la respuesta de los clientes y realizando los ajustes requeridos.

## **1.4 Análisis del entorno**

### **1.4.1 Análisis macro-entorno**

El macro-entorno es el término que se utiliza para englobar a todas aquellas variables externas que afectan a la actividad y que no pueden ser modificadas por acciones que realice la empresa. Estas variables no solo afectan la industria en donde se desarrolla la empresa, sino al conjunto de la sociedad y de sus actividades, englobando materias relativas a la población, cuestiones legales o tecnológicas<sup>4</sup>.

Tradicionalmente el macro-entorno empresarial se divide en 7 dimensiones a estudiar y valorar, que serían las siguientes (Figura 2):

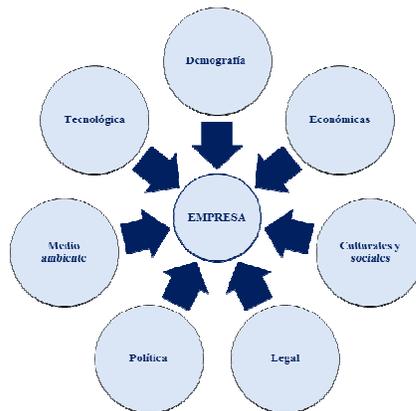
- a) Demografía:** estructura de la población, edad, movimientos migratorios, tasas de natalidad y mortalidad.

---

<sup>4</sup> Información obtenida del sitio web <http://negocios.uncomo.com/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html> recuperado el 15/06/2015.

- b) **Económicas:** renta, evolución del PIB actual, inflación, política monetaria y fiscal del Gobierno, desempleo, tipo de interés, tipo de cambio.
- c) **Culturales y sociales:** estilos de vida, grupos sociales, preocupaciones sociales, cambios en los valores de la sociedad.
- d) **Legal:** barreras de entrada y salida a un mercado, jurisprudencia, o regulación de temas concretos.
- e) **Política:** políticas monetarias y fiscales, sistemas y tendencias políticas que se desarrollen en la región, relaciones del gobierno con las industrias.
- f) **Medio ambiente:** nivel de degradación, preocupaciones sociales, zonas protegidas, legislación protectora.
- g) **Tecnológica:** infraestructuras, patentes e innovaciones, I+D o productividad de las industrias.

**Figura 2. Variables que afectan el macro-entorno**



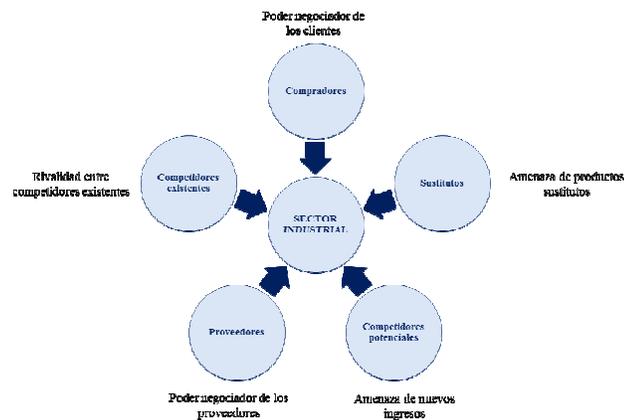
Fuente: adaptado de Negocios Un Como (2014)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Información obtenida del sitio web <http://negocios.uncomo.com/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html> recuperado el 15/06/2015.

### 1.4.2 Análisis del micro-entorno

El micro-entorno se refiere a las variables que afectan directamente a la industria de la actividad comercial donde se desenvuelve la empresa y que de alguna manera pueden ser modificadas por acciones tomadas por la organización. Según Porter (2004), el microentorno depende de la acción conjunta de cinco fuerzas competitivas básicas (Figura 3), las cuales al mismo tiempo determinan el potencial del sector industrial, sus posibles utilidades finales e influyen directamente en el diseño de estrategias competitivas, es por ello que estas deben ser estudiadas a profundidad previo a la incursión en una industria específica.

**Figura 3. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial**



Fuente: adaptado de Porter (2004).

A continuación se describen detalladamente cada una de las 5 fuerzas según Porter (2004):

#### 1.4.2.1 Amenaza de ingreso

El ingreso de nuevas empresas en un sector produce diversos efectos que pueden afectar toda la industria. En algunos casos, estos efectos requieren respuestas

de las empresas existentes como defensa a esta amenaza entrante. El ingreso en un sector industrial depende de la facilidad con la que una nueva empresa pueda incursionar, esto es denominado barreras de entrada. Existen seis factores principales que actúan como barreras de entrada, estos son: economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, desventajas en costo independiente de las economías de escala y las políticas gubernamentales.

#### **1.4.2.2 Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre competidores se presenta cuando una o más empresas que compiten en un sector sienten alguna presión o ven la oportunidad de mejorar su posición en el mercado. Esta acción da origen a manipular la posición competitiva utilizando tácticas como competencias de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. En la mayor parte de los sectores industriales los movimientos de una empresa tienen efectos directos sobre todos los competidores, que generalmente responden a las acciones iniciando represalias o esfuerzos con miras a defender su posición en el mercado, este hecho hace que las empresas de un sector sean dependientes entre sí.

#### **1.4.2.3 Presión de productos sustitutos**

Los sustitutos son aquellos productos que pueden desempeñar la misma función o cubrir la misma necesidad, y se pueden encontrar en el mismo sector industrial o en otro. Todas las empresas están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos, limitando los rendimientos potenciales del sector. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por

los sustitutos, se presentan mayores riesgos de disminución de las utilidades en el sector industrial.

#### **1.4.2.4 Poder negociador de los compradores**

Los compradores también compiten en el sector industrial, forzando la disminución de precios, negociando por calidad superior de productos, servicios más completos o incentivando la competencia entre los participantes del sector, todo a expensas de la rentabilidad del sector. No todos los compradores tienen poder sobre el sector, esto depende de su situación en el mercado, características y la importancia relativa de sus compras respecto al total de ventas de las empresas.

#### **1.4.2.5 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden disminuir considerablemente los beneficios de un sector industrial que no tenga capacidad de aumentar sus precios para conservar sus ganancias.

### **1.5 Estrategia empresarial**

Porter (2004), define la estrategia empresarial como las diferentes tácticas que aplican las empresas para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas y superar el desempeño de los competidores en un sector; en algunas estructuras industriales todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, sin embargo en otras, la obtención de rendimientos aceptables dependerá de la aplicación de una estrategia.

Este autor indica que existen tres estrategias genéricas que pueden aplicar las empresas: liderazgo total en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

En ocasiones, la empresa utiliza con éxito más de una estrategia como su objetivo principal sin embargo, esto es difícil aplicación debido a que la implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario.

A continuación se describen detalladamente cada una de las estrategias genéricas según Porter (2004):

### **1.5.1 Liderazgo total en costos**

Esta estrategia consiste en enfocarse en disminuir al máximo los costos para lograr que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio, a pesar de la presencia de una intensa competencia en el sector industrial. El liderazgo en costos requiere instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, reducción de costos basados en el concepto de curva de aprendizaje, rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales y la minimización de los costos en áreas como publicidad, fuerza de ventas e investigación y desarrollo.

Alcanzar una posición general de bajo costo requiere una elevada participación en el mercado, ventajas como el acceso favorable a las materias primas, diseño de productos de fácil fabricación, fuertes inversiones en capital inicial equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado.

### **1.5.2 Diferenciación**

Esta estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores, o en otras dimensiones.

Alcanzar la diferenciación generalmente impide una elevada participación en el mercado, ya que a menudo se requiere una percepción de exclusividad del producto o servicio. Aplicar esta estrategia amerita actividades que son inherentemente costosas, como en el caso de una extensa investigación, diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo del cliente. Si bien, los clientes reconocen en el sector la superioridad de la empresa, no todos estarán dispuestos a pagar los precios necesariamente más elevados.

### **1.5.3 Enfoque o alta segmentación**

Esta consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio de su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costo bajo, de alta diferenciación o ambas.

Como hemos visto en el contexto del liderazgo en costos y de la diferenciación, estas posiciones proporcionan defensas contra cada una de las fuerzas competitivas.

## **1.6 Investigación de mercado**

Según el Consejo de Directores de la American Marketing Association, la investigación de mercados es la función que vincula a consumidores, clientes y público con los especialistas en marketing, a través de la recolección de información que sirve para identificar y definir oportunidades y problemas; generar y evaluar actividades; supervisar desempeño y acrecentar la comprensión del marketing como proceso (Malhortra, 2004).

### **1.6.1 El proceso de investigación de mercado**

Kinnear & Taylor (1998), indican que el proyecto formal de la investigación de mercados puede considerarse como una serie de pasos llamado proceso de investigación. En la figura 4 se ilustran los nueve pasos de este proceso. Para realizar de manera eficaz un proyecto de investigación, es esencial prever todos los pasos y conocer su interdependencia.

A continuación se detallan brevemente cada uno de estos pasos según los autores Kinnear & Taylor (1998):

#### **1.6.1.1 Necesidad de la información**

El primer paso es establecer cuál es la necesidad de información. Rara vez, la solicitud inicial por parte del gerente, establece de manera adecuada esta necesidad de información de investigación, es por ello que el investigador debe comprender a

cabalidad las razones por las que se requiere dicha información y a partir de ese punto definir concretamente el problema de investigación.

#### **1.6.1.2 Objetivos de la investigación**

Una vez que se ha establecido con claridad la necesidad de información de investigación, el investigador deberá especificar los objetivos de la investigación propuesta y elaborar una lista específica de las necesidades de información.

#### **1.6.1.3 Diseño de la investigación y fuentes de datos**

El paso siguiente consiste en diseñar el proyecto formal de investigación e identificar las fuentes apropiadas de datos para el estudio. Un diseño de investigación es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación. Es la estructura que especifica el tipo de información a recolectar, las fuentes de datos y los procedimientos y análisis de la recolección de datos.

#### **1.6.1.4 Procedimiento de recolección de datos**

Al desarrollar el procedimiento de recolección de datos, el investigador deberá establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las técnicas de recolección de datos que se utilizara, el éxito del estudio depende de la habilidad y creatividad del investigador para establecer este vínculo.

#### **1.6.1.5 Diseño de la muestra**

El primer punto en el diseño de la muestra se relaciona con quién o qué debe incluirse en la muestra. Esto significa que se requiere una definición precisa de la población de la cual va a extraerse la muestra. El segundo punto se refiere a los

métodos utilizados para seleccionar la muestra. El tercer punto comprende el tamaño de la muestra.

#### **1.6.1.6 Recopilación de datos**

El proceso de recopilación de datos es fundamental, puesto que por lo general abarca una amplia proporción de presupuesto de investigación y del error total en los resultados de la investigación. En consecuencia la selección, la capacitación y el control de los entrevistadores son factores esenciales para los estudios eficaces de investigación de mercados.

#### **1.6.1.7 Procesamiento de datos**

Una vez registrados los datos, comienza el procesamiento de los mismos. Este incluye las funciones de edición y codificación. La edición comprende la revisión de los formatos de datos en cuanto a la legibilidad, consistencia e integridad. La codificación implica el establecimiento de categorías para respuesta o grupos de respuestas, de manera que los números puedan utilizarse para representar las categorías. En este punto, los datos están listos para el análisis.

#### **1.6.1.8 Análisis de datos**

En este punto se interpretan los datos obtenidos, teniendo en cuenta que estos deben ser vinculados con las necesidades de información que se establecieron en el inicio de la investigación. Los tipos o métodos de análisis son variados y cada uno tiene un propósito específico, por lo que se debe estudiar y escoger la técnica estadística que sea útil para obtener los resultados requeridos en el estudio.

### 1.6.1.9 Presentación de los resultados

En esta fase se presentan los resultados que tienen relevancia para los problemas que enfrentan los investigadores en cuanto a la toma de decisiones. Lo más adecuado es que estas conclusiones estén basadas directamente en los resultados obtenidos durante la fase de análisis de información y tengan relación con los objetivos planteados al inicio de la investigación. En algunos casos durante el proceso, los investigadores se desvían del propósito inicial de la investigación y al llegar a esta fase no obtienen los resultados esperados, por lo que no pueden resolver los problemas que motivaron la realización de la investigación.

**Figura 4. El proceso de investigación de mercados**



Fuente: adaptado de Kinneer & Taylor (1998).

## 1.7 Marketing

La American Marketing Association define el marketing como la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

La dirección de marketing tiene lugar cuando al menos una parte del intercambio potencial piensa en los medios para obtener las respuestas deseadas de las

otras partes. Así, la dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente (Kotler & Keller, 2012).

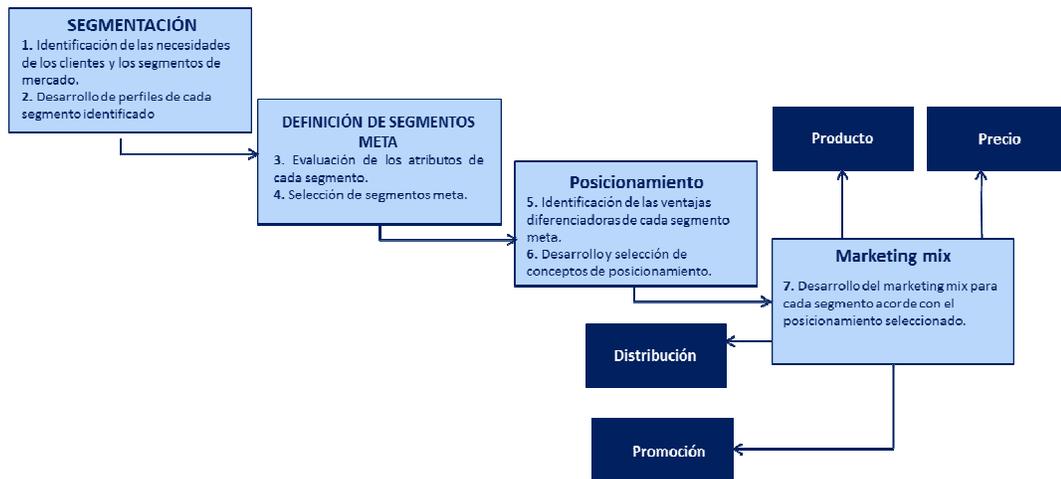
### **1.8 Segmentación, definición de segmentos metas y posicionamiento**

Kotler & Keller (2012), señalan que para competir con mayor eficiencia, muchas empresas utilizan como estrategia el marketing dirigido es decir, en vez de dispersar sus esfuerzos dirigiéndose a todo el mercado, se enfocan en aquellos consumidores a los que tienen mayor posibilidad de satisfacer. Para ser efectivo, el marketing dirigido exige que los especialistas en marketing:

- a. Identifiquen y perfilen distintos grupos de compradores cuyas necesidades y deseos sean iguales entre sí, y al mismo tiempo diferentes a los otros grupos (segmentación).
- b. Seleccionen uno o más segmentos de mercado a los que dirigirse (definición de segmentos meta o *targeting*).
- c. Establezcan y comuniquen los beneficios diferenciales de la oferta de la empresa para cada segmento seleccionado como meta (posicionamiento).

A partir de la definición de dichos puntos, se cuenta con la información necesaria para diseñar el llamado marketing mix o 4Ps del marketing, que incluye el producto o servicio (según sea el caso), precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación). En la figura 5 se describe la secuencia de pasos de este proceso.

**Figura 5. Segmentación, selección de segmentos meta, posicionamiento y diseño del marketing mix**



Fuente: adaptado de Whalley (2010).

### 1.8.1 Segmentación

La segmentación consiste en evaluar en función de criterios predeterminados, la totalidad del mercado, con el fin de dividirlo en partes homogéneas que permitan diferenciar los distintos grupos que lo componen. La tarea del especialista en marketing consiste en identificar el número y naturaleza de los segmentos para decidir a cuales se dirigirá.

Whalley (2010) indica que si bien este es el objetivo principal del proceso de segmentación, es relevante considerar que la clave fundamental de la segmentación es ganar conocimiento del cliente, entendiendo sus necesidades para comprender e identificar cuáles de estas pueden ser satisfechas por la oferta de la empresa.

Según Kotler & Keller (2012), no todos los esquemas de segmentación son útiles es decir, si se aplican criterios que no tengan utilidad ni relación con el producto

que la empresa ofrece, la segmentación no es eficaz ni tiene utilidad. Por esta razón, el autor indica que para que un segmento sea aplicable debe cumplir los siguientes requisitos:

- **Medible:** el tamaño, el poder de compra y las características del segmento deben ser susceptibles a medición.
- **Sustancial:** los segmentos deben ser lo suficientemente grandes y rentables para que valga la pena atenderlos.
- **Accesible:** debe ser posible llegar a los segmentos y atenderlos de manera eficaz.
- **Diferenciable:** los segmentos deben distinguirse conceptualmente y responder de manera específica a diferentes elementos y programas del marketing mix.
- **Accionable:** debe ser posible formular programas eficaces para atraer y atender a los segmentos.

Por otra parte, es de resaltar que existen mercados de consumo y mercados empresariales. Cada uno atraviesa procesos de compra con características diferentes, por lo cual las variables que se utilizan para identificar los segmentos deben distinguirse.

#### **1.8.1.1 Segmentación de los mercados de consumo**

En el cuadro 1 se muestran algunas variables de segmentación utilizadas en los mercados de consumo.

#### **Cuadro 1. Variables de segmentación de mercado utilizadas en los mercados de consumo**

Categoría	Variables	Ejemplo
<b>Segmentación por conducta</b>	Beneficios buscados	Calidad, valor, gusto, mejoramiento de la imagen, belleza, deportividad, velocidad, emoción, entretenimiento, nutrición, comodidad.
	Uso del producto	Usuarios fuertes, medianos y ligeros, no usuarios, anteriores usuarios, usuarios de primera vez.
	Ocasiones o situaciones	Emergencias, celebraciones, cumpleaños, aniversarios, bodas, nacimientos, funerales, graduaciones.
	Sensibilidad al precio	Sensible al precio, conscientes del valor, conscientes del estatus, no sensible al precio
<b>Segmentación demográfica</b>	Edad	0-5, 6 a 12, 13 a 17, 17 a 22, 23 a 30, 31 a 40, 41 a 60, más de 60 años
	Sexo	Hombre, mujer
	Ocupación	Obreros, empleados administrativos, técnicos, profesionales, gerentes.
	Educación	Primaria, bachiller, universitario.
	Ciclo de vida familiar	Soltero, casado sin hijos, casado con hijos pequeños, casado con hijos adolescentes, casado con hijos grandes, divorciado, viudo.
<b>Segmentación psicográfica</b>	Personalidad	Extrovertido, tímido, compulsivo, individualista, materialista, ansioso, de mente crítica, aventurero.
	Estilo de vida	Entusiasta de los deportes al aire libre, mente deportiva, muy casero, adicto a la televisión, adicto al trabajo, centrado en la familia.
	Motivaciones	Seguridad, estatus, relajamiento, comodidad.
<b>Segmentación geográfica</b>	Regional	Noreste, sureste, medio oeste, occidente.
	Tamaño de ciudad o país	Menos de 200.000, menos de 500.000, menos de 1.000.000, más de 1.000.000 de habitantes
	Densidad de población	Urbana, suburbana, rural

Fuente: adaptado de Ferrell & Hartline (2012).

### 1.8.2 Definición de segmentos meta

Una vez que la empresa ha identificado los segmentos que componen el mercado, debe decidir a cuántos y a cuáles dirigirse, dependiendo de su atractivo y las oportunidades que ofrezcan, respecto a las capacidades y recursos disponibles en la empresa (Kotler & Keller, 2012).

Según Staton, Etzel, & Walker (2000), existen cuatro directrices que se pueden utilizar para evaluar y elegir un segmento como mercado meta:

- El segmento debe ser compatible con los objetivos de la organización.
- Debe existir concordancia entre la oportunidad de mercado que presenta el segmento y los recursos disponibles de la empresa u organización.
- Los segmentos seleccionados deben generar un volumen de ventas suficiente y a un costo lo bastante bajo como para generar ingresos que justifiquen la inversión.
- Se deben elegir segmentos de mercado en el que los competidores sean pocos o débiles.

Estas directrices generales se utilizan como criterios de evaluación sin embargo, se deben tomar decisiones acerca de la estrategia de mercados metas que se aplicará. Kotler & Keller (2012), señalan que los especialistas en marketing tienen un rango de niveles posibles de segmentación que puede guiar sus decisiones en la selección de mercados meta. En la figura 6 se muestran dichos niveles.

A continuación se describen cada uno de los cuatro enfoques según Kotler & Keller (2012):

#### **1.8.2.1 Cobertura del mercado total**

En este enfoque, la empresa intenta atender a todos los grupos de consumidores con todos los productos que podrían necesitar. Solamente las empresas muy grandes, son capaces de emprender una estrategia de atención del mercado total, y esto a través de dos mecanismos generales: marketing diferenciado o marketing indiferenciado.

### **1.8.2.2 Especialización en múltiples segmentos**

Consiste en seleccionar como meta dos o más grupos de clientes potenciales, generando una mezcla de marketing distinta para llegar a cada uno. Esta estrategia puede aplicarse utilizando segmentos aislados o segmentos con alguna sinergia entre ellos que permita aprovechar alguna similitud entre ellos, estos son llamados supra-segmentos.

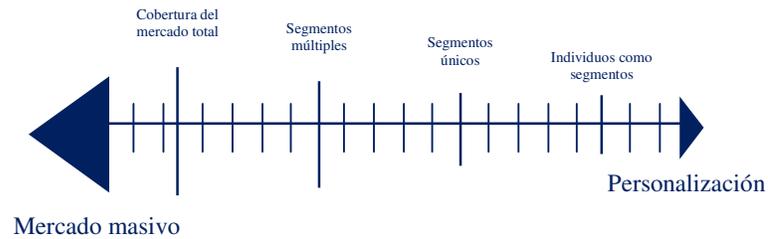
### **1.8.2.3 Concentración en un segmento único**

También llamada estrategia de concentración consiste en elegir como meta a un segmento único, utilizando una mezcla de marketing para todo el segmento. Al concentrarse en un único segmento, la empresa tiene posibilidades de obtener un conocimiento profundo de sus necesidades, permitiendo penetrar a fondo en un mercado y adquirir una reputación como especialista o experto en dicho mercado limitado (Staton, Etzel, & Walker, 2000).

### **1.8.2.4 Marketing individual**

Esta estrategia está enfocada en satisfacer las necesidades y deseos de los individuos. Kotler & Keller (2012), la denominan como segmentos de uno, marketing personalizado o marketing uno a uno y consiste en dar la oportunidad a los clientes de personalizar sus requerimientos. Actualmente, los clientes están tomando iniciativas más individuales para determinar qué y cómo comprar, en su mayoría influenciados por las facilidades que brinda el uso de internet para buscar información, evaluar ofertas de productos y servicios, dialogar con los proveedores, usuarios y críticos de los productos.

**Figura 6. Niveles posibles de segmentación**



Fuente: Kotler & Keller (2012).

### 1.8.3 Posicionamiento

Después de realizar el proceso de segmentación y la selección de los segmentos meta, el siguiente paso en el desarrollo de una estrategia de marketing eficaz es el posicionamiento. Whalley (2010), define el posicionamiento como la forma en que una organización se diferencia de los competidores y cómo sus productos y servicios son percibidos por el mercado objetivo.

Por su parte, Jiménez (2004), afirma que los consumidores se encuentran ante una oferta de productos y marcas cada vez más amplia y diversa, por lo que se hace imperativo determinar cómo se distingue el producto o marca de los competidores. De lo contrario ¿por qué los consumidores elegirán una marca sobre otras existentes si no perciben alguna diferencia?

Para Ries & Trout (2002), el posicionamiento es aplicable no solo a los productos sino a cualquier elemento sobre el que se desea tener una percepción, entonces un bien, un servicio, una empresa, una persona, un país, entre otros elementos, pueden ser objeto de posicionamiento. Acotando que, el posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que

se quiere influir, dándole a este hecho incluso una importancia superior a la del producto en sí mismo.

Si bien, es probable que la propuesta de valor ofrecida tenga varias características y beneficios, para obtener un espacio en la mente de los consumidores se debe escoger una ventaja competitiva única que sea relevante, sostenible y de comunicación clara para mercado objetivo. En cuanto a la selección y comunicación de dicha ventaja, Jiménez (2004), describe los siguientes aspectos claves:

- **Sencillez y claridad:** la idea a posicionar debe ser clara en cuanto al mercado objetivo al que se dirige y la ventaja diferencial que se pretende aportar.
- **Consistencia:** los consumidores reciben multitud de mensajes diariamente. Por ello, es necesario mensajes consistentes y sostenibles en el tiempo.
- **Credibilidad:** el éxito del posicionamiento pasa por ser capaces de ser creíbles a la hora de proporcionar una ventaja comparativa.
- **Competencia:** La ventaja aportada debe proporcionar algo de valor a los consumidores, que los competidores no son capaces de aportar.

Es importante acotar que, la ventaja competitiva, no necesariamente debe ser una característica del producto o servicio ofrecido, existen propuestas en las cuales otro de los elementos de la mezcla de marketing implica mayores beneficios para los clientes, siendo este el elemento que se debe utilizar como ventaja competitiva (Whalley, 2010).

### **1.8.3.1 Estrategia de posicionamiento**

Jiménez (2004), señala que determinar qué y cuantas diferencias se van a potenciar es una decisión difícil no exenta de riesgos, ya que supone el sacrificio de renunciar a que la marca se identifique con otros atributos o ventajas.

Ademas se debe considerar que el posicionamiento adoptado debe ir de la mano con todas las estrategias y acciones de marketing, con el fin de lograr la construcción, el mantenimiento y el manejo de esa posición seleccionada. Según este autor, los tipos de estrategias que pueden se utilizan para posicionar un producto o marca son los siguientes:

- Posicionamiento basado en beneficios o problemas que solucionan.
- Posicionamiento por el uso o aplicaciones.
- Posicionamiento basado en el tipo de usuario.
- Posicionamiento basado en la comparación o relación a otras marcas.
- Posicionamiento de ruptura o disociación con la categoría de producto.

Para Ries & Trout (2002), el secreto del éxito está en tomar una posición concreta y definitiva en la mente del mercado objetivo, de tal manera que, ante una necesidad del producto, los consumidores den prioridad a determinada marca frente a otras competidoras. Estos autores afirman que: la lucha por el mercado, es la batalla por la mente de los consumidores.

## **1.9 Comportamiento del comprador en los mercados de consumo**

Entender el comportamiento de compra de los consumidores es una tarea difícil y desafiante, los consumidores a menudo dicen una cosa pero hacen otra, lo que

ocasiona que su comportamiento muchas veces suele ser irracional e impredecible. Aun así, el esfuerzo empleado en tratar de entenderlos es valioso, debido a que puede proporcionar conocimientos valiosos que ayuden a las empresas a satisfacer mejor las necesidades y deseos de sus clientes. Ferrell & Hartline (2012), afirman que los consumidores atraviesan un proceso al momento de comprar el cual, se debe considerar no solo en el diseño de la oferta del producto o servicio, sino también en la fijación de precios, la distribución y el tipo de comunicación a emplear.

### **1.9.1 El proceso de compra del consumidor**

Según Ferrell & Hartline (2012), en el proceso de compra del consumidor se pueden identificar cinco etapas, que se describen a continuación:

#### **1.9.1.1 Reconocimiento de la necesidad**

Proceso de compra comienza cuando los consumidores reconocen que tienen una necesidad no satisfecha. Esto ocurre cuando se percatan de que existe una discrepancia entre su situación existente y su situación deseada.

#### **1.9.1.2 Búsqueda de información**

El siguiente paso es la búsqueda de información, la cual puede realizarse de forma pasiva, en la cual el consumidor se vuelve más atento y receptivo a la información, o de forma activa en la cual los consumidores emprenden la tarea de obtener la información.

### **1.9.1.3 Evaluación de las alternativas**

Al obtener la información, los consumidores evalúan las alternativas de productos o marcas, en este paso, el consumidor básicamente traduce su necesidad en un deseo de un producto o marca específico.

### **1.9.1.4 Decisión de compra**

Después de que el consumidor ha evaluado cada alternativa, se forma una intención de comprar un producto o marca en particular. Sin embargo, la intención y el acto real de comprar son conceptos distintos, varios factores pueden evitar que se concrete una compra real, así el consumidor tenga la intención de hacerlo.

### **1.9.1.5 Evaluación posterior a la compra**

Posterior a la compra, los consumidores de forma consciente o no, realizan una evaluación de dicha compra. Esta etapa es relevante en el contexto de atraer y retener a los compradores, siendo la conexión entre el proceso de compra y el desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes. Durante esta etapa los consumidores pueden experimentar encanto, satisfacción, insatisfacción o disonancia cognitiva.

## **1.10 Marketing mix**

Rodríguez (2006) asegura que la finalidad fundamental de la estrategia de una organización es conseguir los objetivos fijados en su plan estratégico. En términos de marketing, las organizaciones diseñan un conjunto de estrategias que les permitirán desarrollar y conseguir ventajas competitivas sostenibles con respecto a la

competencia. Para explorar y desarrollar estas ventajas, el marketing se apoya en uno de sus instrumentos por excelencia, el marketing mix.

Whalley (2010), indica que el marketing mix se refiere al conjunto de herramientas controlables e interrelacionadas de las que disponen los responsables de marketing para satisfacer las necesidades del mercado e influir en las decisiones del consumidor al momento de comprar bienes o servicios. Este concepto fue introducido a principios de 1960, por el profesor Neil Borden de la Escuela de Negocios de Harvard, el cual sugirió que dichas herramientas están representadas principalmente por cuatro elementos a los que denominó marketing mix: producto (o servicio, según sea el caso), precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación), conocidos también como las cuatro Ps (4Ps) del marketing.

A pesar de la importancia que se ha atribuido a las 4Ps, Rodríguez (2006) resalta que los responsables de marketing contemplan estos elementos como punto de partida en el diseño de estrategias, adicionando otros aspectos de importancia como el capital humano, la información disponible, consideraciones éticas, entre otros, que deben ser evaluados y considerados dependiendo de las características de la empresa y su modelo de negocios.

### **1.10.1 Servicio**

Staton, Etzel, & Walker (2000) definen los servicios como actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción, cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del cliente.

Autores como Kotler & Keller (2012) y Staton, Etzel, & Walker (2000) coinciden en que los servicios presentan las siguientes características:

- **Intangibilidad:** a diferencia de los bienes o productos los servicios no pueden verse, saborearse, sentirse, escucharse u olerse al comprarlos, es por ello que la tarea del proveedor de servicios es manejar la evidencia para hacer tangible lo intangible.
- **Inseparabilidad:** los servicios rara vez pueden separarse de quien los brinda, generalmente son producidos y consumidos de manera simultánea. Por esta razón las empresas dedicadas a brindar servicios deben tener presente que la relación e interacción proveedor-cliente es fundamental.
- **Variabilidad o heterogeneidad:** debido a que depende de quién los provee, cuando, donde y a quien, la calidad de los servicios es altamente variable.
- **Caducidad o carácter perecedero:** los servicios no pueden almacenarse, así que su caducidad es un factor importante que se debe manejar, sobre todo cuando se presentan fluctuaciones de la demanda.

#### 1.10.1.1 Planeación de la oferta de servicio

Staton, Etzel, & Walker (2000), indica que la planeación y desarrollo de bienes tiene su equivalente en el marketing de servicios. La intangibilidad, el carácter perecedero y la incapacidad de almacenar los servicios plantean importantes retos en la planeación de la oferta en el marketing de servicios. Según dichos autores (Staton, Etzel, & Walker, 2000) para realizar el diseño de la oferta una empresa de servicios debe tomar decisiones estratégicas sobre: ¿qué servicios ofrecerá?, ¿qué estrategias de mezcla de servicios adoptará?, ¿qué características, como el uso de marcas y garantía, tendrán los servicios? y ¿cómo administrará la calidad del servicio?

Adicionalmente Kotler & Keller (2012), señalan la importancia de la gestión de las expectativas del cliente. En la mayoría de los casos los clientes se crean expectativas del servicio a partir de experiencias previas, comentarios de otras personas o la publicidad. En general, los clientes comparan el servicio percibido con el servicio esperado, en caso de que el servicio percibido este por debajo del servicio esperado, los clientes se decepcionan. Por esta razón, las empresas exitosas deben comenzar por entender las expectativas de sus clientes, a partir de estas agregar beneficios a su oferta excediendo sus expectativas y así, más que satisfacer a los clientes, deleitarlos.

### **1.10.2 Precio**

Se refiere al valor monetario convenido para hacer un intercambio de venta entre un comprador y un vendedor. El precio es el único elemento del marketing mix que produce ingresos; los demás generan costos, por lo que es un factor de vital importancia en la estrategia de la empresa y el cumplimiento de objetivos. Las decisiones relativas a la fijación de precios son complejas, se deben considerar muchos factores como: la empresa, los clientes, la competencia y el entorno de marketing, tomando en cuenta que cada determinación debe ser consistente con la estrategia de marketing de la empresa, con sus mercados meta y con su posicionamiento de marca (Kotler & Keller, 2012).

#### **1.10.2.1 Fijación de precios**

Kotler & Keller (2012) afirman que la fijación de precios es un proceso que consta de los siguientes seis pasos:

### **Paso 1: Selección de la meta que persigue la fijación de precio**

Para empezar, la empresa debe decidir en donde ubicar su oferta de mercado. Cuanto más claras sean las metas de la empresa más fácil le será fijar el precio. En este sentido, se pueden identificar cinco metas importantes estas son: supervivencia, maximización de las ganancias actuales, maximización de la participación de mercado, maximización del descremado (tamizado) del mercado, liderazgo de producto-calidad u otros objetivos. Cualquiera que sea la meta específica, las empresas que utilizan el precio como una herramienta estratégica obtendrá mayores ganancias que aquellas que se limitan a que los costos o el mercado lo determinen.

### **Paso 2: Determinación de la demanda**

Cada precio dará por resultado un nivel diferente de demanda y tendrá un impacto particular en las metas de marketing de la empresa. Existe una relación normalmente inversa entre precio y demanda: cuanto más alto sea el precio, menor será la demanda. Sin embargo, se pueden identificar algunas excepciones como el caso de los bienes de prestigio donde el comportamiento es contrario.

### **Paso 3: Cálculo de los costos**

La demanda establece un límite superior al precio que la empresa puede cobrar por su producto y los costos marcan el límite inferior. La empresa desea cobrar un precio que cubra los costos en que incurre para producir, distribuir y vender el producto, incluyendo una rentabilidad justa por su esfuerzo y su riesgo.

#### **Paso 4: Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores**

Dentro del rango de los posibles precios determinados por la demanda del mercado y los costos de la empresa, ésta debe tener en cuenta los costos, precios y posibles reacciones de los precios de sus competidores. Si la oferta de la compañía incluye características que su competidor más cercano no ofrece, será necesario evaluar su valor para el cliente y sumar ese valor al precio del competidor. A partir de esa información, la empresa podrá decidir si tiene oportunidad para cobrar más, lo mismo o menos que el competidor.

#### **Paso 5: Elección de un método de fijación de precios**

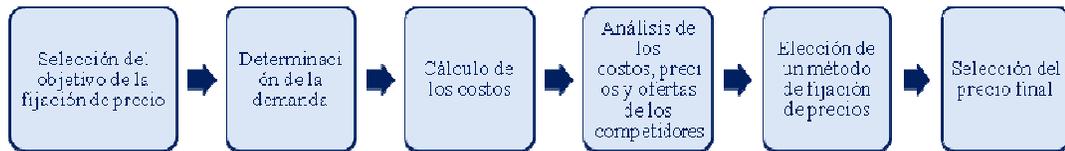
Las tres consideraciones más importantes que participan en la fijación de precios son: los costos, que marcan el límite inferior del precio; los precios, de los competidores y los productos sustitutos que proveen un punto de orientación; y la evaluación de las características únicas por parte de los consumidores, que establece el límite superior. Las empresas eligen un método de fijación de precios que incluya una de estas tres consideraciones o varias de ellas. Los métodos que pueden utilizar para la fijación de precios son: fijación de precios mediante márgenes, fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad, fijación de precios con base en el valor percibido, fijación de precios con base en una propuesta de valor (*value pricing*), fijación de precios con base en la competencia o fijación de precios por subasta.

#### **Paso 6: Selección del precio final**

Los métodos de fijación de precios estrechan el rango de opciones en que la empresa debe elegir su precio final sin embargo, al seleccionar ese precio, la empresa debe considerar factores adicionales incluyendo el impacto de otras actividades de

marketing, las políticas de fijación de precios de la empresa, la fijación de precios compartiendo ganancias y riesgos, y el impacto del precio en otras instancias.

**Figura 7. Pasos para establecer una política de precios**



Fuente: adaptado de Kotler & Keller (2012).

### **1.10.3 Distribución**

La distribución engloba todas las actividades que posibilitan el flujo de productos desde la empresa que los fabrica o produce, hasta el consumidor final. Existen dos formas de trasladar la propuesta de valor del fabricante al consumidor final, de forma directa es decir, la misma empresa que los produce se encarga de llevarlos a los consumidores finales y de forma indirecta que es utilizando intermediarios. Estos intermediarios conforman los llamados canales de marketing (canales comerciales o canales de distribución) (Rodríguez, 2006).

#### **1.10.3.1 Sistemas de distribución de servicios**

Staton, Etzel, & Walker (2000) indican que para diseñar el sistema de distribución de una empresa de servicios se requieren dos cosas. La primera es seleccionar los canales de distribución y la otra es contar con las instalaciones físicas adecuadas para distribuir los servicios.

- **Canales de distribución**

El canal de la mayor parte de los servicios es corto y muy simple, debido a su característica de inseparabilidad por el cual un servicio generalmente no puede ser separado de su productor más aun, muchos servicios se crean, venden y consumen al mismo tiempo. El único canal de uso frecuente es un agente intermediario. Por ejemplo, un agente o corredor interviene cuando se venden seguros, planes de viaje o alquiler de casas. Los canales cortos generalmente implican mayor control por parte del vendedor. Con distribución directa o con un solo intermediario, las empresas de servicios podrían reducirla heterogeneidad o variabilidad en el servicio de una transacción a otra.

- **Instalaciones para la distribución**

Una buena ubicación es indispensable cuando se distribuye un servicio directamente del productor al usuario, sobre todo en la actualidad que el público busca ante todo la comodidad. Como los servicios son intangibles, el consumidor observa detenidamente la instalación y a los empleados cuando realiza una evaluación anterior a la compra es por ello que, el ambiente físico, en la distribución influye mucho en la percepción del servicio y de su creador-producto.

#### **1.10.4 Comunicación**

La comunicación de marketing engloba las actividades mediante las cuales la empresa informa la existencia de su producto o servicio, así como las características y beneficios que se derivan de su consumo, persuade a los consumidores para lleven a cabo la acción de comprar, facilita el recuerdo del producto o servicio y crea una imagen favorable de la organización. Estos objetivos se consideran intermedios en la

consecución de un objetivo final: influir en las actitudes y los comportamientos de compra respecto a la oferta de la empresa (Rodríguez, 2006).

Cuando se trata de productos o servicios que se introducen por primera vez en el mercado, la comunicación de tipo informativo es la encargada de darlos a conocer y destacar las ventajas que reporta su uso, con el fin de ganar notoriedad para la marca (Rodríguez I. , 2006).

Kotler & Keller (2012), afirman que los responsables de marketing tienen a su disposición diferentes herramientas de comunicación que convenientemente combinadas constituyen el denominado mix de comunicación.

#### **1.10.4.1 El mix de comunicaciones de marketing**

Según Kotler & Keller (2012) la mezcla de comunicaciones de marketing está compuesta por los siguientes ocho tipos de herramientas de comunicación: publicidad, Promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas y *publicity*, marketing directo, marketing interactivo, marketing de boca en boca y ventas personales.

En el cuadro 2 se muestran algunas de las plataformas de comunicación que se pueden utilizar según el tipo de herramienta seleccionado. Es de resaltar que aunque se seleccionen herramientas para transmitir a los consumidores cierta información, la comunicación de la empresa va más allá. El estilo y el precio del producto, la forma y el color del envase, los modales y el vestuario del vendedor, la decoración de la tienda, la papelería de la empresa, todo comunica algo a los compradores. Cada

contacto de marca entrega una impresión que puede fortalecer o debilitar el punto de vista de una empresa.

**Cuadro 2. Plataformas de comunicación comunes**

Publicidad	Promoción de ventas	Eventos y experiencias	Relaciones públicas y <i>publicity</i>	Marketing directo o interactivo	Marketing de boca a boca	Ventas personales
Anuncios impresos y transmitidos	Concursos, juegos, rifas y loterías	Deportes	Kits de prensa	Catálogos	Persona a persona	Presentaciones de ventas
Empaque / exterior	Incentivos y obsequios	Entretenimiento	Discursos	Correo	Grupos de chat	Juntas de ventas
Inserciones en el empaque	Ferias y exposiciones comerciales	Festivales	Seminarios	<i>Telemarketing</i>	Blogs	Programas de incentivos
Cine	Exhibiciones	Artes	Informes anuales	Compras electrónicas		Muestras
Folletos	Demostraciones	Visitas a fabricas	Donaciones	Compras por televisión		Ferias y exposiciones comerciales
Posters y volantes	Cupones	Museos de la empresa	Publicaciones	Correo electrónico		
Directorios	Devoluciones de efectivo	Actividades callejeras	Relaciones con la comunidad	Sitios web		
Reimpresiones de anuncios	Programas de continuidad		Revista de la empresa	Blogs de la empresa		
			Medios de identidad			

Fuente: adaptado Kotler & Keller (2012).

#### 1.10.4.2 Las comunicaciones de servicios

Según los autores Staton, Etzel, & Walker (2000), en el marketing de servicios, las herramientas de comunicación más usadas son las siguientes:

- **Venta personal**

Debido a la inseparabilidad, la venta personal desempeña un papel dominante en los programas de comunicación de la mayoría de las empresas de servicios. Esta herramienta de comunicación requiere el contacto directo entre el comprador y

vendedor por lo que, es de suma relevancia que el empleado que presta servicio tenga las habilidades necesarias en relaciones con el cliente, a la vez que sea capaz de producir un servicio de calidad.

- **Publicidad**

La publicidad como herramienta también puede ser usada en el marketing de servicios sin embargo, esta debe ser diseñada cuidadosamente asegurando que se cumplan a cabalidad las expectativas creadas por la publicidad.

- **Otros métodos de comunicación**

La gestión y coordinación del proceso completo de comunicaciones requiere considerar el concepto de comunicación integral de marketing (IMC), el cual se refiere al diseño y planificación de comunicaciones que reconozcan el valor añadido de un plan completo, integrado por varias herramientas de comunicación y que combine dichas herramientas para proveer claridad, consistencia y máximo impacto a través de la integración perfecta de mensajes discretos.

### **1.11 Business Model Canvas**

Business Model Canvas es una herramienta de gestión estratégica que permite describir, diseñar, desafiar, crear o cambiar un modelo de negocio, por medio de la visualización de todo lo necesario para entender dicho modelo de negocios expresado en una única hoja (lienzo). Osterwalder (2009), afirma que un modelo de negocio se puede describir a través de nueve bloques básicos, que muestran la lógica de cómo

una empresa pretende ganar dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

A continuación se describe el contenido de cada uno de los nueve bloques que integran el modelo (Osterwalder, 2009):

### **1.11.1 Segmentos de clientes**

Según este autor (Osterwalder, 2009), los clientes comprenden el corazón de cualquier modelo de negocios. En este bloque estarán ubicados los segmentos meta a los que se dirige la empresa. Es de señalar que en caso de que la empresa pretenda dirigirse a distintos segmentos de mercado entonces, en este bloque se deben colocar cada uno de ellos de forma separada con el fin de identificarlos individualmente.

### **1.11.2 Propuesta de valor**

El módulo de propuesta de valor describe la oferta de productos y servicios diseñados para cada uno de los segmentos de clientes. La propuesta de valor considera una visión más amplia del producto o servicio que se ofrece, en esta se debe incluir los distintos elementos que atienden las necesidades de cada segmento es decir, todos los beneficios que crean valor para los clientes. El valor percibido por los clientes puede ser por medio de elementos cuantitativos (como el precio o la velocidad del servicio) o elementos cualitativos (como el diseño y la experiencia). Adicionalmente, es de tomar en cuenta que en el caso de la existencia de varios segmentos, entonces se deben especificar las distintas propuestas de valor para cada uno.

### **1.11.3 Canales**

En este bloque se describe la forma en que la empresa alcanza cada uno de sus segmentos para ofrecerles la propuesta de valor, esto incluye comunicación, distribución y canales de venta. Encontrar los canales adecuados para llegar a los clientes es un factor fundamental para el éxito de una empresa, estos cumplen funciones sobre los clientes como sensibilizarlos sobre los productos y servicios, ayudarlos a evaluar la propuesta de valor de la empresa, permitirles el acceso a los productos y servicios, proporcionarles soporte posterior a la compra.

### **1.11.4 Relación con los clientes**

Este bloque describe el tipo de relación que la empresa establece con cada segmento de clientes y depende del interés que tenga la empresa con sus clientes. Las relaciones con los clientes pueden estar impulsadas por motivos como adquisición de nuevos clientes, retención de los existentes o estimulación de las ventas. Los tipos de relación pueden ser asistencia personal, asistencia personal dedicada, autoservicio, servicio automatizado, comunidades y co-creación.

### **1.11.5 Flujo de ingresos**

El bloque de flujo de ingresos se refiere al flujo de efectivo generado por cada segmento de clientes. Existen diferentes maneras de generar fuentes de ingresos como la venta de productos o servicios, pagos por tarifas de uso, suscripciones, préstamos o alquiler de activos, licencias, comisiones y publicidad.

### **1.11.6 Recursos clave**

En este bloque se describen los activos más importantes que se requieren para que una empresa cree la propuesta de valor, alcance mercados, mantenga las relaciones con los clientes u obtenga ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y pueden ser propios de la empresa, arrendados o adquiridos a través de un socio clave.

### **1.11.7 Actividades clave**

Este bloque se refiere a las acciones más importantes que se requieren para que una empresa opere con éxito. Al igual que los recursos clave, las actividades están orientadas a crear la propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes u obtener ingresos y estas irán en función del tipo de empresa. Las actividades clave pueden ser de producción, resolución de problemas o de redes.

### **1.11.8 Socios Clave**

Este bloque describe los proveedores y socios que permiten el funcionamiento del modelo de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos. Existen distintos tipos de asociaciones como alianzas entre no competidores, alianzas entre competidores, empresas mixtas para el desarrollo de nuevos negocios y relaciones comprador proveedor.

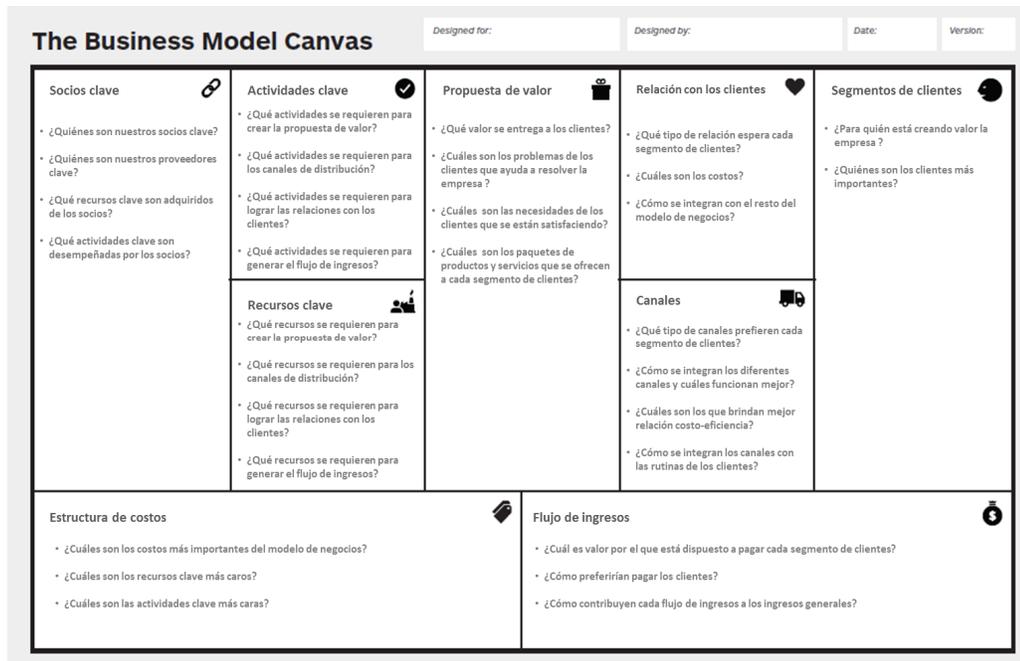
### **1.11.9 Estructura de costos**

En este bloque se describen todos los costos necesarios para que funcione el modelo de negocios. La creación y entrega de valor, el mantenimiento de relaciones con los clientes y la generación de ingresos ocasionan costos y estos pueden ser

calculados con mayor facilidad una vez identificados los recursos, las actividades y socios clave de la empresa. Existen diferentes tipos de estructuras de costos, las impulsadas por el costo (*cost-driven*), las impulsadas por la creación de valor (*value-driven*) y otros tipos que se ubican entre estos dos extremos.

A continuación se muestra el lienzo, con algunas interrogantes que se pueden utilizar como guía para describir el contenido de cada bloque:

**Figura 8. Lienzo del Business Model Canvas**



Fuente: adaptado de Strategyzer (2015)<sup>6</sup>.

## 1.12 Plan financiero

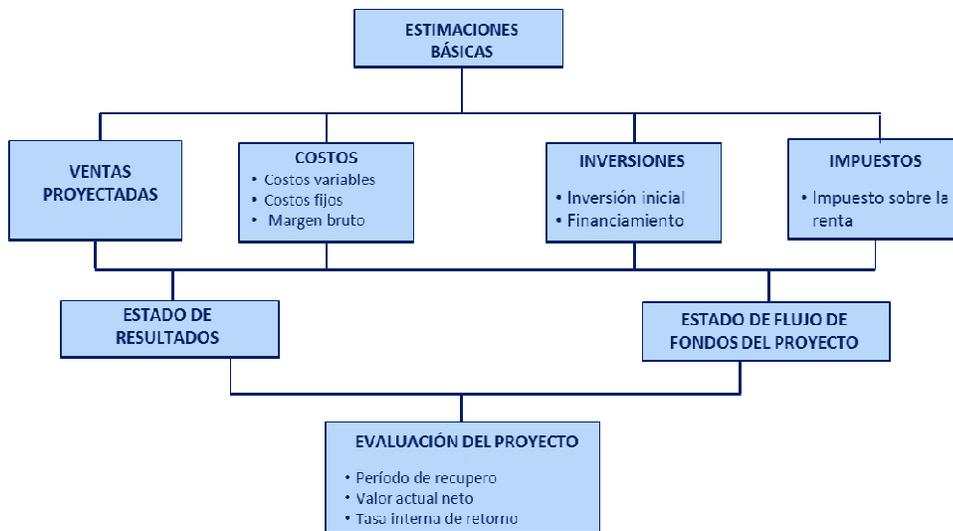
Para la elaboración del plan financiero inicialmente se deben realizar estimaciones de la proyección de ventas y costos totales, adicionalmente se debe

<sup>6</sup> Información obtenida del sitio web: [http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc?\\_ga=1.1167815%2073.2078750001.1436929810](http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc?_ga=1.1167815%2073.2078750001.1436929810) recuperado el 15/06/2015.

conocer los impuestos a pagar, así como los recursos necesarios para el arranque del negocio. A partir de esta información se pueden realizar estados financieros proyectados, entre los cuales se debe incluir el estado de resultados y el estado de flujo de fondos.

Por otra parte es recomendable aplicar métodos de evaluación de proyectos como valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y período de repago. En la figura 9 se indica un diagrama de las partes que contiene un plan financiero según los autores Vargas (2002) y Weinberger (2009).

**Figura 9. Plan financiero**



Fuente: adaptado de Vargas (2002) y Weinberger (2009).

### 1.12.1 Estimaciones iniciales

Cuando se desarrolla el plan financiero para una nueva empresa es fundamental precisar los datos supuestos y las políticas que guiarán las proyecciones. Es de considerar que estas suposiciones se deben realizar basándose en datos,

resultados y objetivos establecidos a lo largo del plan de negocios (Weinberger, 2009). Las estimaciones básicas que se deben realizar son las siguientes:

#### **1.12.1.1 Proyección de ventas**

Calcular y prever el tamaño, el crecimiento y el potencial de ganancias de una empresa de forma correcta es fundamental para la realización del plan financiero. Un error significativo en el pronóstico de ventas podría dejar a una empresa sin la materia prima o insumos necesarios para su producción, o podría generarle un inventario demasiado grande, afectado directamente las utilidades de la empresa (Kotler & Keller, 2012).

Según Kotler & Keller(2012), para pronosticar las ventas de una empresa es necesario considerar los siguientes conceptos:

- **Mercado potencial total**

Es el volumen máximo de ventas que podría estar disponible, para todas las empresas de un mismo sector industrial durante un periodo determinado, con un nivel de gasto en actividades de marketing concreto y con unas condiciones del entorno específicas. Un método común para calcular el mercado potencial total es calcular el número de compradores potenciales y multiplicarlo por el precio y por la cantidad media de adquisiciones por comprador.

- **Volumen de ventas de la industria**

Además de calcular el mercado potencial total, las empresas necesitan conocer el volumen total de ventas que se produce en su mercado. Esto significa identificar a los competidores y calcular sus ventas.

- **Calculo de la demanda futura**

El cálculo de la demanda futura es calculado a partir del pronóstico de ventas suponiendo que obtendrá la participación de mercado que desea conseguir.

### 1.12.1.2 Análisis de costos

Los componentes de ingresos, costos y gastos, estimados a lo largo del plan de negocios, permitirán hacer un análisis de costos con la finalidad de proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio, según Weinberger (2009) el analisis de los costos se realiza aplicando la siguiente ecuación:

$$\text{Costo Total} = \text{Costos fijos} + \text{Costos variables} + \text{Gastos} \quad (\text{Ec. 1.3})$$

Donde:

- a- **Costos variables:** son parte del costo total que varía proporcionalmente a la cantidad o volumen de producción; son los costos por producir o vender.
- b- **Costos fijos:** son aquellos que permanecen constantes, independiente de la variación del volumen de producción.
- c- **Gastos de administración y ventas:** son aquellos gastos en los que incurre la empresa como consecuencia de las actividades administrativas y de ventas.

### 1.12.2 Inversiones

Weinberger (2009) indica que otros cálculos que se deben realizar en el análisis financiero tienen relación con las inversiones, financiamiento y capital de trabajo:

### **1.12.2.1 Inversión inicial**

La inversión inicial incluye todos los activos fijos, tangibles e intangibles, que se necesitan para iniciar las operaciones del negocio. Algunos activos fijos pueden ser inmuebles, equipos, mobiliario o herramientas mientras que, algunos activos intangibles pueden ser licencias, patentes, transferencia de tecnología, entre otras.

### **1.12.2.2 Capital de trabajo**

Es una medida de la capacidad que tiene la empresa para continuar con el normal desarrollo de sus operaciones en el corto plazo. Se calcula restando al total de activos de corto plazo, el total de pasivos de corto plazo.

### **1.12.2.3 Financiamiento**

Por lo general, los préstamos iniciales son otorgados por familiares, amigos o proveedores. Son procesos simples e informales, con condiciones favorables y muy bajas o nulas tasas de interés. Estas fuentes de financiamiento suelen ser limitadas y no siempre están disponibles es por ello, que se deben considerar otras fuentes como los créditos bancarios o fondos de inversión de capital de riesgo. La escogencia de la fuente de financiamiento dependerá del análisis del tipo de negocio y la magnitud de la inversión requerida.

### **1.12.3 Estados financieros proyectados**

Weinberger (2009) afirma un análisis financiero adecuado, requiere la elaboración de estados financieros proyectados. Según este autor se deben realizar los siguientes:

### 1.12.3.1 Estado de resultados

También llamado estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero que muestra la ganancia (utilidad) o pérdida de un período determinado, es decir la rentabilidad del negocio desde un punto de vista operativo.

### 1.12.3.2 Estado de Flujo de fondos

El estado de flujo de fondos refleja todos los ingresos y egresos, actuales y futuros es decir, todo aquello que signifique movimiento de dinero en efectivo en un período de tiempo determinado. El estado de flujo de fondos considera los siguientes tres aspectos fundamentales:

- **Ingresos:** total de cantidad vendida multiplicada por el precio unitario de ventas.
- **Egresos:** suma de costos de fabricación, costos administrativos y costos de comercialización.
- **Financiamiento:** amortizaciones de intereses y capital.

### 1.12.4 Evaluación del proyecto

Según Sapag & Sapag (2008), los principales métodos de evaluación de proyectos son el período de recuperó, el valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR). De estos métodos la tasa interna de retorno y el valor actual neto, se basan en el concepto de flujos de caja descontados.

#### 1.12.4.1 Período de recuperó

Es un método de evaluación de proyectos que puede ser utilizado como un indicador preliminar del período de inversión, pero necesariamente debe acompañárselo con algún otro tipo de indicador financiero. Este método utiliza flujos nominales para

medir el tiempo en el que se recupera la inversión inicial o en cuanto tiempo se recupera la inversión más el costo del capital involucrado (Sapag & Sapag, 2008).

#### **1.12.4.2 Valor actual neto (VAN)**

Es un método de evaluación de proyectos que consiste en actualizar los flujos de efectivos llevándolos al momento inicial o momento cero del proyecto (Sapag & Sapag, 2008). Al obtener el resultado se debe considerar que:

- VAN igual a 0 muestra que el proyecto renta justo lo que el inversionista exige a la inversión. el proyecto genera justo lo esperado.
- VAN mayor que 0 muestra que el proyecto renta esa cantidad remanente a lo exigido.
- VAN menor que 0 muestra la cantidad que falta para el proyecto rente lo exigido.

#### **1.12.4.3 Tasa interna de retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesta de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión igual a cero.

Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto(Sapag & Sapag, 2008).

## CAPÍTULO II

### LA INDUSTRIA DE LA PLANIFICACIÓN DE EVENTOS

Si bien la elaboración de análisis de factibilidad y planes de negocio, están orientados al desarrollo de una idea específica, es necesario entender el contexto en donde se pretenden desarrollar los estudios. Cada mercado presenta características particulares que deben ser entendidas y analizadas adecuadamente, para diseñar un modelo de negocios exitoso, que se adapte a las necesidades propias de cada entorno. En consecuencia, este capítulo tiene como propósito describir no solo la industria de la planificación de eventos a nivel mundial, nacional y regional, sino también contextualizar el entorno donde desarrolla la investigación.

#### 2.1 Venezuela y la ciudad de Maturín

El estudio objeto de esta investigación, se desarrolla en la República Bolivariana de Venezuela, específicamente en la ciudad de Maturín, Estado Monagas. Este país está ubicado en Sudamérica y limita al norte con el Mar Caribe, al este con el océano Atlántico y Guyana, al sur con Brasil y al suroeste y oeste con Colombia. Cuenta con una superficie continental e insular de 916.445 Km<sup>2</sup> y su población asciende a 30,41 millones de habitantes según cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas (INE)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Información obtenida del sitio web: [http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com\\_content&view=category&id=95&Itemid=26](http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=95&Itemid=26) recuperada el 20/06/2015.

Por su parte, Maturín es una ciudad con una extensión geográfica de 13.352 Km<sup>2</sup>, es la capital del Estado Monagas y se encuentra ubicada en la zona nor-oriental de Venezuela. Según el censo más reciente del Instituto Nacional de Estadística (INE), la ciudad cuenta con una población de 542.259 habitantes, de los cuales 51,5% son hombres y 48,5% mujeres, con una edad mediana de 25 años<sup>8</sup>.

A continuación se detalla el contexto legal, económico y tecnológico que afecta la creación y desarrollo de una empresa de planificación de eventos en este entorno:

### **2.1.1 Contexto legal**

En Venezuela la creación de una empresa está asociada al cumplimiento de obligaciones legales que dependen del tipo de bienes y servicios que se comercialicen. La planificación de eventos como actividad no está sujeta a leyes especiales que regulen su desarrollo sin embargo, las empresas dedicadas a este ramo deben cumplir las obligaciones legales generales impuestas a todas las compañías de este país. Las leyes de mayor importancia que deben ser tomadas en consideración son las siguientes:

- **De carácter mercantil:** Código de Comercio (publicado en gaceta extraordinaria N° 475, fecha 21 de diciembre de 1955), el cual rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio.
- **Para con los trabajadores:** Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (publicada en gaceta oficial N° 39.916, en fecha 07 de mayo de

---

<sup>8</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.ine.gov.ve/documentos/Demografia/CensodePoblacionyVivienda/pdf/monagas.pdf> recuperada el 20/06/2015.

2012) y Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras(publicada en gaceta oficial N° 40773, en fecha 23 de octubre de 2015).

- **Impuestos:** Ley de Impuesto Sobre La Renta (publicada en la Gaceta Oficial N° 38.628 de fecha 16 de febrero de 2007).

### 2.1.2 Contexto económico

En la actualidad las variables macro-económicas, generan gran impacto en el desenvolvimiento de cualquier actividad comercial en Venezuela. Las políticas monetarias y las medidas económicas asociadas, han generado un marco de inestabilidad e incertidumbre que se ha sostenido en los últimos años, disminuyendo notablemente las inversiones en el país.

Desde el año 2003 fue aplicado en Venezuela el control cambiario como instrumento económico, en el que la administración de las divisas está a cargo del estado, el cual a través de diferentes instituciones y marcos legales, distribuyen y regularizan las divisas. Es así, como el acceso a moneda extranjera se encuentra limitado, lo cual constituye una variable de gran impacto, principalmente debido a la alta dependencia de las importaciones en el país (Peña, 2015).

En la actualidad en Venezuela se conocen al menos cuatro tipos de tasas de cambio, tres oficiales y un mercado paralelo. Las distintas tasas de cambio oficial están asociadas al destino de las divisas, estas tasas determinadas y controladas por el Banco Central de Venezuela, para el mes de julio de 2015 se encontraban en 6,3 Bs/USD, 11,3 Bs/USD y 197,8 Bs/Bs/USD<sup>9</sup>, mientras que la tasa de cambio del mercado paralelo, que fluctúa en función de la oferta y la demanda, ha presentado un

---

<sup>9</sup> Información del sitio web: <http://www.bcv.org.ve/> recuperado el 02/07/2015.

crecimiento exponencial especialmente en el último año, superando con alta ventaja las tasas oficiales impuestas por el estado.

El alto índice inflacionario, constituye otro factor de alto impacto en la economía venezolana. Según BBC Mundo (2016), durante el año 2015, el crecimiento sostenido de esta variable ha alcanzado los niveles más altos del mundo, acompañado de elevados índices de escasez y desabastecimiento en la mayoría de los rubros que conforman la economía del país.

Por otra parte existen políticas de control de precios aplicadas a muchos productos y servicios del país. En consecuencia, se han generados grandes distorsiones en los mercados, que han acentuado la escasez y aumentado la existencia de mercados paralelos, donde se comercializan los productos y servicios a precios mucho mayores que los establecidos por las autoridades (Hurtado, 2015).

### **2.1.3 Contexto tecnológico**

En los últimos años la tecnología ha cambiado notablemente el desenvolvimiento de las sociedades. Dispositivos como las computadoras y los teléfonos inteligentes se han convertido en compañeros indispensables de cualquier persona, convirtiéndose en parte fundamental de sus vidas. Venezuela no escapa a estos cambios sociales, por lo que al momento de crear una empresa se deben considerar la inclusión de la tecnología dentro de la propuesta ofertada en el mercado.

En el caso de empresas de servicios, las redes sociales se han convertido en un elemento indispensable en las estrategias de marketing y comunicación, fundamentalmente en lo que se refiere a mejorar la competitividad empresarial. Estas

plataformas permiten establecer comunicaciones constantes entre las empresas y sus clientes o potenciales clientes, ofreciendo la oportunidad de mostrar su trabajo en busca de credibilidad y confianza, elementos fundamentales y de difícil alcance al momento de ofrecer servicios.

Sin embargo, aunque la mayoría de las empresas cuentan con redes sociales, el manejo de estas muchas veces es inadecuado y no logra el alcance de los objetivos propuestos. Aunque parezca un trabajo fácil, manejar redes sociales corporativas requiere considerar elementos de la comunicación que no son dominados por todos, razón por la cual, es recomendable asignar esta tarea a expertos en el área o en caso de no tener acceso a estos, seguir las recomendaciones y reglas básicas proporcionadas por dichos expertos.

Las páginas web y aplicaciones, son otras de las variables tecnológicas que se deben considerar al momento de diseñar las herramientas de comunicación de una empresa. Cuidando de cada contenido y comunicación este acorde con la estrategia empresarial, estas herramientas pueden ser de gran utilidad para las empresas.

## **2.2 La industria de la planificación de eventos**

La industria de la planificación de eventos surge a partir de la necesidad de existencia de profesionales que se encarguen del proceso que conlleva la realización de eventos de cualquier índole. Factores como el acelerado estilo de vida en el que está inmersa la sociedad actual (demandas sociales) y las tendencias cada día más exigentes, en la realización de eventos tanto de tipo social como corporativo, han

motivado un crecimiento sostenido de empresas que se dedican a esta actividad a nivel mundial.

La rápida evolución del sector y la creciente demanda de este tipo de servicios, han generado que la organización de eventos se convierta en una excelente oportunidad de negocios. Según una investigación reciente llevada a cabo por el Dr. Joe Goldblatt, fundador de la Sociedad Internacional de Eventos Especiales (ISES), director fundador del Programa de Gestión de Eventos en la George Washington University y co-autor de *El Diccionario Internacional de Gestión de Eventos*, el gasto para los eventos especiales en el mundo es de USD 500 mil millones anuales<sup>10</sup>. En este estudio Goldblatt afirma que el mercado es lo suficientemente grande como para apoyar soportar y sostener el crecimiento que ha tenido la industria en los últimos años, afirmando la existencia de un mercado muy lucrativo que presenta diferentes direcciones y ramas que se pueden desarrollar.

Según la investigación de Goldblatt (2009), los beneficios de esta industria han aumentado considerablemente en los últimos 5 años, indicando que el margen de beneficio promedio para un empresario de planificación de eventos hace algunos años rondaba alrededor del 15% y en la actualidad pueden alcanzar cifras de hasta un 40%.

### **2.3 La planificación de eventos en Venezuela**

En la cultura de los venezolanos las relaciones interpersonales son altamente valoradas, por lo que todos los momentos en los que se puedan cultivar estos lazos

---

<sup>10</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.entrepreneur.com/article/37892> recuperado el 14/06/2015

forman parte fundamental del desarrollo de esta sociedad. A los venezolanos en general les interesa celebrar y no pierden oportunidades para hacerlo de la forma más llamativa posible, incluso hasta niveles que sugieren la existencia de cierta competencia implícita, entre las personas del mismo entorno, que buscan superar la calidad de los eventos realizados por los demás.

Esta característica particular de los venezolanos como sociedad, en la actualidad se evidencia notoriamente. En este país, a pesar de la grave crisis económica y política que afecta directamente todos los ámbitos, la realización de eventos sociales se ha mantenido incluso a los mismos niveles de otros países de Latinoamérica, disminuyendo poco en comparación con épocas de bonanza.

Realizar un evento social requiere la integración de los distintos elementos que lo componen y que son ofrecidos por diferentes empresas, lo que ha generado el desarrollo de toda una industria lucrativa, donde coexisten innumerables empresas que brindan servicios individuales o en conjunto, que persiguen el objetivo de satisfacer el mercado venezolano que cada día se vuelve más exigente. La creatividad, innovación y las tendencias del momento, le imprimen un dinamismo peculiar a esta industria, por lo que las empresas deben estar atentas a los cambios del entorno y adaptarse rápidamente a estos, para no quedarse fuera del mercado.

A partir de esta industria y las tendencias actuales, en los últimos años han surgido en el país empresas que ofrecen el servicio de planificación de eventos, dando lugar a una industria que en la actualidad se encuentra en desarrollo y que presenta altos índices de crecimiento, convirtiendo esta actividad en un negocio sólido que representa oportunidades de emprendimiento muy atractivas para inversionistas.

La evolución de la industria de la planificación de eventos, ha generado la necesidad de profesionalización de la actividad. Las empresas más reconocidas en el país, han marcado tendencias en las que contar con estudios en el área y certificaciones significan símbolos de garantía, que brindan confianza a sus clientes.

En el país actualmente existen dos organizaciones que certifican a profesionales en esta área, estas organizaciones son: el Instituto Iberoamericano de Event Planner (INIBEP) y Federación Venezolana de Organizadores de Eventos y Bodas FEVEB (FEVEB). INIBEP es un instituto internacional que ejerce sus funciones en toda Latinoamérica, mientras que FEVEB es una organización nacional. Según estos institutos Venezuela representa un mercado importante donde, es notable la evolución de la industria de la planificación de eventos, con altas demandas de profesionalización y buenas perspectivas de crecimiento en un futuro cercano.

#### **2.4 La industria de la planificación de eventos en Maturín**

El desarrollo de la industria de los eventos en esta ciudad presenta un comportamiento cónsono con el resto del país, donde la realización de eventos sociales forma parte importante del desarrollo social de las personas. Es así como la industria de los eventos en Maturín se ha desarrollado a lo largo de los años, presentando en la actualidad la participación de una importante cantidad de empresas que hacen vida en la industria.

A pesar del mercado potencial disponible, expertos en la industria afirman que la planificación de eventos en Maturín, se ha desarrollado lentamente respecto a otras ciudades del país. Aunque existen emprendedores que ofrecen este servicio, las

ofertas formales mediante empresas son pocas, por lo que los habitantes de la ciudad carecen de amplios conocimiento del servicio y en su mayoría son incapaces de identificar con facilidad las empresas existentes en la ciudad.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODÓLOGICO**

A efectos de desarrollar un plan de negocios y analizar la factibilidad del lanzamiento de un emprendimiento de planificación de eventos, es necesario contar con información de campo que permita el estudio de los factores (oferta y demanda) que intervienen en esta industria. El presente capítulo tiene como propósito exponer de forma detallada el diseño metodológico utilizado para la recolección de la información de campo, presentar los resultados y realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de los mismos.

#### **3.1 Diseño de la investigación**

Para alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación se propone efectuar un diseño no experimental, en el que se estudian las variables de interés tal y como se presentan en su contexto natural. La recolección de datos se realiza en un tiempo específico es decir, una única medición en campo, por lo se define como un estudio de tipo transversal.

La investigación está compuesta por dos partes, la primera constituida por una investigación de mercado dirigida a potenciales clientes (demanda), cuyo propósito es determinar y comprobar la existencia de un mercado desatendido que estaría dispuesto a adquirir el servicio. Y la segunda parte compuesta por un estudio de la industria de planificación de eventos, en el cual se analiza la oferta, incluyendo los

competidores y proveedores disponibles en el mercado. A continuación se detallan cada una de estas fases, las cuales se desarrollan de forma paralela:

### **3.1.1 Investigación de mercado dirigida a potenciales clientes (demanda)**

La finalidad de esta parte de la investigación, es analizar las características principales de los potenciales clientes, sus requerimientos, atributos más valorados del servicio, preferencias, hábitos de consumo y precio que están dispuestos a pagar, a través de la aplicación de una encuesta utilizando como instrumento un cuestionario de tipo auto-administrado.

#### **3.1.1.1 Variables**

Las variables a estudiar en esta fase de la investigación son de tipo cuantitativas y cualitativas y se muestran en el cuadro 3.

#### **3.1.1.2 Población**

La población objeto de estudio está compuesta por hombres y mujeres, mayores de 18 años, pertenecientes a los estratos sociales A (Clase alta), B (casi alta) y C (clase media alta y media), que residan en el municipio Maturín, capital del estado Monagas, Venezuela.

Según datos del último censo realizado en el año 2011 por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la población de la ciudad de Maturín mayor a 18 años para esa fecha era 344.818 habitantes<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Información obtenida del sitio web: [http://www.ine.gov.ve/index.php?option=comcontent&view=cate\\_gory&id=95&Itemid=9](http://www.ine.gov.ve/index.php?option=comcontent&view=cate_gory&id=95&Itemid=9) recuperado el 15 de septiembre de 2015.

**Cuadro 3. Variables para la investigación de mercado dirigida a potenciales clientes**

Variable	Dimensión	Indicador
Demanda	Características de los clientes	Cantidad de encuestados dispuestos a comprar el servicio
		Edad
		Ocupación
		Nivel de ingresos
		Estilo de vida
		Motivaciones para contratar el servicio
	Comportamiento de compra	Momento que surge la necesidad del servicio
		Medios de búsqueda de información
		Factores considerados en la evaluación de las ofertas y la decisión de compra
		Expectativas del servicio
		Evaluación del servicio
	Oferta de Servicio	Tipo de servicio a contratar
		Atributos esperados
		Beneficios
		Sustitutos
	Distribución	Canales de distribución
		Elementos en la distribución que valoran los clientes
		Horarios
	Comunicación	Tipo de información que buscan los clientes
		Elementos que permiten a los clientes evaluar la información
	Precio	Precio que están dispuestos a pagar
Estructura de precios		
Tipo de servicio por el que están dispuestos a pagar mayor precio		

Fuente: elaboración propia (2015).

Adicionalmente, según la empresa de investigación de mercados Datanalysis<sup>12</sup>, para el año del censo (2011) los estratos sociales A y B representan 2,31%, mientras que el estrato C representa un 17,6%. Lo que significa que la

<sup>12</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.eluniversal.com/2011/06/17/estrato-social-e-arropa-a-441-de-la-poblacion-venezolana> recuperad el 28 de septiembre de 2015.

población objeto de estudio es 19,91% de los habitantes mayores de 18 años que residen en la ciudad de Maturín. Esto resulta que el total de individuos a estudiar es de 68.653 habitantes.

La delimitación de la población es realizada a partir de estas variables debido a que se espera que los sujetos a estudiar tengan disponibilidad económica para contratar el servicio, tomando en cuenta que no es un servicio de primera necesidad y está orientado a cubrir únicamente requerimientos de personas dispuestas a realizar eventos sociales. Es de mencionar que estas son las características generales de la población, a partir de los resultados de esta fase del estudio se caracterizarán detalladamente otras variables, que permitan definir y delimitar con mayores detalles los segmentos del mercado a los que apuntará el negocio.

### 3.1.1.3 Muestra

La muestra a estudiar es de tipo no probabilística en la cual la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación, por lo que la escogencia de los individuos se realiza de forma intencional. Para el cálculo del tamaño de la muestra se aplica la ecuación 3.1 tal y como se muestra a continuación:

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{[z^2 \times (N - 1)] + (z^2 \times p \times q)} \quad (\text{Ec. 3.1})$$

Donde:

- $n$  = Tamaño de la muestra (variable a calcular).
- $N$  = Tamaño de la población (68.653 personas).

- $z$  = Constante dependiente que depende del nivel de confianza considerado el 95%, para el cual la desviación estándar es de 1,96.
- $p$  = probabilidad de ser encuestado (50%).
- $q$  = probabilidad de no ser encuestado (50%).
- $e$  = error muestral (se considera 8% para investigaciones de mercado).

Sustituyendo los datos en la ecuación 3.1 se obtiene que:

$$n = \frac{68.653 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{[0.08^2 \times (68.653 - 1)] + (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$n = 150$  encuestados

**Cuadro 4. Población y muestra para investigación del mercado dirigida a potenciales clientes**

Unidad de análisis	Población (personas)	Muestra (personas)
Potenciales clientes	68.653	150

Fuente: elaboración propia (2015).

### 3.1.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se seleccionó la encuesta como técnica de recolección de datos, utilizando como instrumento un cuestionario de tipo auto-administrado (Anexo A: cuestionario auto-administrado dirigido a potenciales clientes) integrado por una combinación de

preguntas abiertas y cerradas y un instructivo introductorio para orientar al encuestado e indicarle el uso de dicho cuestionario.

### **3.1.2 Estudio de la industria de planificación de eventos (oferta)**

La segunda parte de la investigación está compuesta por el análisis de la industria de planificación de eventos, el cual requiere el entendimiento de diferentes actores que influyen directa e indirectamente en su desarrollo. Es por ello que, en esta fase de la investigación se realizan los siguientes estudios:

- Investigación basada en fuentes secundarias, cuyo objetivo es obtener un panorama general acerca de la industria de planificación de eventos a nivel nacional.
- Análisis general de la industria de la planificación de eventos a nivel nacional, a través de entrevistas estructuradas a empresas de planificación de eventos.
- Determinación del tamaño de la industria de los eventos en la ciudad de Maturín, a través entrevistas estructuradas a informantes-clave de los espacios para eventos ubicados en la ciudad, con capacidad mayor a 100 invitados.
- Estudio de los proveedores, a través de entrevistas semi-estructuradas a informantes-clave de empresas que ofrecen algún servicio necesario para un evento.
- Análisis de los competidores actuales, a través de entrevistas semi-estructuradas a informantes-clave.

Es importante mencionar que, aunque en la ciudad existen otros espacios para eventos con capacidad menor a 100 invitados, en esta investigación se tomaron en cuenta únicamente los de esta capacidad, considerando que los eventos de esta magnitud representan mayores oportunidades de negocio.

Por otra parte, es de resaltar que aunque esta fase de la investigación va dirigida directamente al estudio de la industria, parte de la información recolectada permite indagar acerca de aspectos y características de potenciales clientes, debido a que los proveedores y competidores se encuentran en permanente contacto con estos.

#### **3.1.2.1 Variables**

Las variables a estudiar en esta fase de la investigación son de tipo cuantitativas y cualitativas y se muestran en el cuadro 5.

#### **3.1.2.2 Población**

La población objeto de estudio está integrada por los espacios para eventos ubicados en la ciudad de Maturín con capacidad igual o mayor a 100 invitados. La determinación de esta cantidad de espacios se realizó a través de una investigación en campo en la que se visitaron cada uno de los espacios, obteniéndose un total de 15 espacios incluyendo hoteles, salones para eventos y clubes.

También es parte de la población de estudio las empresas de servicios de planificación de eventos existentes en el mercado, así como los proveedores de servicios necesarios para la realización de un evento social. Para ello se realizó una investigación en redes sociales, páginas web e indagaciones en campo

empleando como punto de partida los espacios para eventos, obteniendo como resultado la existencia de 3 empresas de planificación de eventos (competidores).

**Cuadro 5. Variables para el estudio de la industria de planificación de eventos**

Variable	Dimensión	Indicador
Oferta	Espacio para eventos	Cantidad de espacios
		Tipo de espacio y capacidad de invitados
		Cantidad de eventos por año
		Clasificación de los eventos
		Costo promedio
		Estacionalidad de los eventos
	Empresas de planificación de eventos	Cantidad de competidores
		Tipos de servicios ofrecidos
		Demanda por tipo de servicios
		Caracterización de los clientes
		Comunicación con los clientes
		Estructura de precios
		Distribución
		Participación de mercado
	Proveedores de servicios para eventos	Tipo de proveedor
		Cantidad de cada tipo de proveedor
		Estructura de precios
		Comunicación con los clientes
Distribución		

Fuente: elaboración propia(2015).

### 3.1.2.3 Muestra

Para el estudio de los espacios para eventos se utiliza la población completa, es decir, los 15 espacios para eventos con capacidad mayor a 100 invitados disponibles en la ciudad de Maturín. De igual forma se estudia la población completa de empresas de planificación de eventos existentes en el mercado (3 empresas).

Para el caso de los proveedores, se aplica como técnica el muestreo no probabilístico de tipo estratificado. Para ello se dividió la población en grupos, clasificados por el tipo de servicio que ofrece cada empresa y a partir de ese punto se seleccionó intencionalmente un elemento de cada grupo.

**Cuadro 6. Población y muestra para el estudio de la industria de planificación de eventos**

Unidad de análisis	Población	Muestra
Espacio para eventos	15 espacios	15 espacios
Empresas de planificación de eventos	3 empresas	3 empresas
Proveedores de servicios para eventos	75 empresas	1 empresa de cada tipo de servicio

Fuente: elaboración propia (2015).

### 3.1.2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección aplicadas en esta parte de la investigación son las siguientes:

- Entrevistas estructuradas dirigidas a los espacios para los eventos. El propósito de este tipo de entrevista es obtener datos concretos de interés para la investigación,

sin dar lugar a indagaciones o desviaciones de los objetivos e interrogantes planteadas previamente. Para ello se utiliza como instrumento de recolección de datos una guía compuesta por preguntas concretas (Anexo B: Estructura de entrevista dirigida a espacios para eventos).

- Entrevistas estructuradas dirigidas a empresas de planificación de eventos a nivel nacional, a partir de un cuestionario enviado vía correo electrónico.
- Entrevistas semi-estructuradas a informantes-clave dirigidas a empresas de planificación de eventos en Maturín y proveedores de servicios. En este tipo de entrevista se utiliza la indagación exhaustiva para lograr que el entrevistado hable libremente y exprese en detalle sus creencias y sentimientos. La aplicación de esta técnica busca orientar al entrevistado para lograr ciertos objetivos, tomando en cuenta que los temas que surjan espontáneamente durante la conversación pueden tener relevancia en la investigación. El instrumento de recolección utilizado es una guía que incluye preguntas abiertas y los objetivos de la entrevista (Anexo C: Estructura de entrevistas semi-estructuradas dirigida a competidores y Anexo D: Estructura de entrevistas semi-estructuradas dirigida a proveedores).

### **3.1.3 Técnicas de análisis de la información**

Posterior a la aplicación de las técnicas de recolección en campo tanto a potenciales clientes como a la industria, la información obtenida es analizada aplicando técnicas de estadística descriptiva, como distribución de frecuencias, en la que se ordenan y representan los datos en cuadros, gráficas circulares o histogramas para su posterior análisis cuantitativo y cualitativo.

## **3.2 Presentación de los resultados de la investigación**

Una vez aplicadas las técnicas de recolección, los datos obtenidos fueron procesados, realizando inicialmente una evaluación individual de cada instrumento para decidir su aceptación y validez dentro del estudio, luego se realizó la edición y corrección de la información tomando en cuenta aspectos como legibilidad, integridad, consistencia, exactitud y clarificación de las respuestas. Seguidamente se codificaron los datos para crear una base de datos utilizando como herramienta Excel de Microsoft Office, a fin de organizar y generar gráficos o cuadros correspondientes a cada tema investigado.

A continuación, se presentan de forma independiente los resultados de la investigación de mercado dirigida a potenciales clientes y el estudio de la industria:

### **3.2.1 Resultados de la investigación del mercado dirigida a potenciales clientes (demanda)**

El estudio de mercado dirigido a potenciales clientes se realizó a través de una encuesta aplicada a 150 casos, a través de un cuestionario auto-administrado. Una vez diseñado el instrumento, este se sometió a un proceso de pre-prueba en el que se aplicó el cuestionario a cinco personas de diferentes características, con la finalidad de comprobar el total entendimiento de su contenido y medir su tiempo de duración. Posteriormente, se realizaron las revisiones y ediciones requeridas para dar inicio a la distribución y aplicación al total de la muestra (150 casos), mediante correo electrónico, teléfono y distribución de cuestionarios físicos.

Para la presentación de los resultados, el cuestionario fue dividido en cuatro partes, realizando un análisis de distribución de frecuencias y expresando los resultados de cada una de las preguntas, mediante representaciones gráficas de tipo circular o de torta para las preguntas de selección simple y de barra o histogramas para las de selección múltiple.

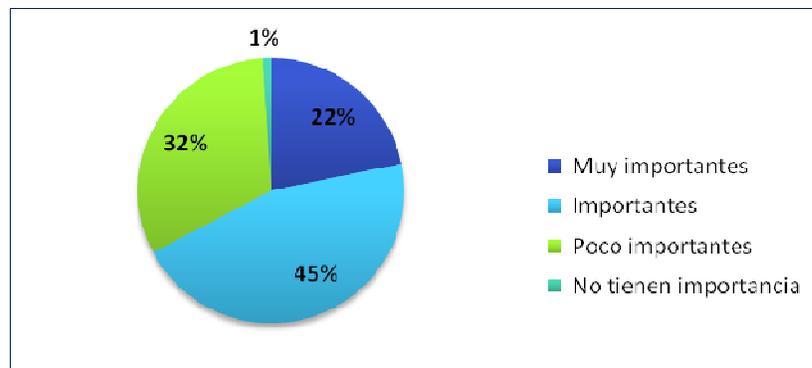
### 3.2.1.1 Parte I: Introducción a la encuesta

La sección inicial de interrogantes comprende una evaluación de la importancia que asignan los habitantes de la ciudad de Maturín a la realización de eventos sociales, así como el conocimiento del servicio de planificación de eventos y conocimiento de la ofertas en la ciudad. El objetivo fundamental de esta sección es captar la atención del encuestado, ganarse su confianza y entendimiento del tema del cuestionario.

- **Ítem N°1: Grado de importancia de la realización de eventos sociales**

Interrogante: ¿Qué grado de importancia tiene para usted la realización de eventos sociales?

**Gráfico 1. Importancia de la realización de eventos sociales**



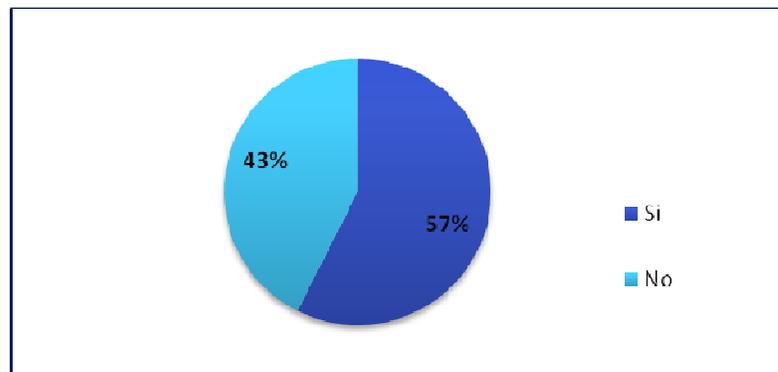
Fuente: elaboración propia (2015).

Del total de encuestados, un poco menos de la mitad (45%) considera importante la realización eventos sociales, 32% indica que son poco importantes, para el 22% son muy importantes y para 1% del total no tienen importancia. Estos resultados demuestran que el 99% del total de la muestra estudiada, le otorgan algún grado de importancia a las celebraciones, de los cuales 67% afirman que la realización de eventos sociales tiene un grado muy importante o importante.

- **Ítem N°2: Encuestados que han planificado u organizado eventos sociales con una cantidad de invitados mayor a 50 personas.**

Interrogante: ¿Alguna vez ha planificado u organizado algún evento social con una cantidad de invitados mayor a 50 personas?

**Gráfico 2. Encuestados que han planificado eventos sociales**



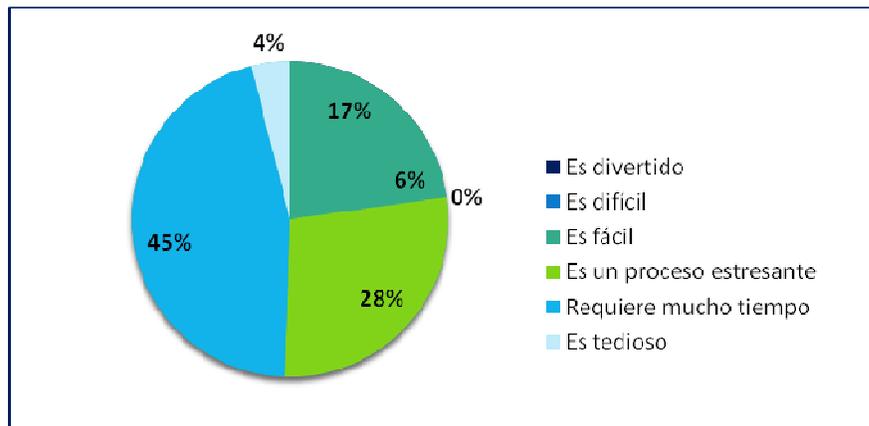
Fuente: elaboración propia(2015).

Los resultados indican que 57% de los encuestados en alguna ocasión han planificado eventos sociales con una cantidad de invitados mayor a 50 personas, mientras que el 43% restante manifiesta nunca haberlo hecho.

- **Ítem N° 3: Percepción de los encuestados acerca del proceso de planificación y organización de un evento social**

Interrogante: ¿Cuál es su percepción acerca del proceso de planificación y organización de un evento social?

**Gráfico 3. Percepción acerca del proceso de planificación de un evento social**



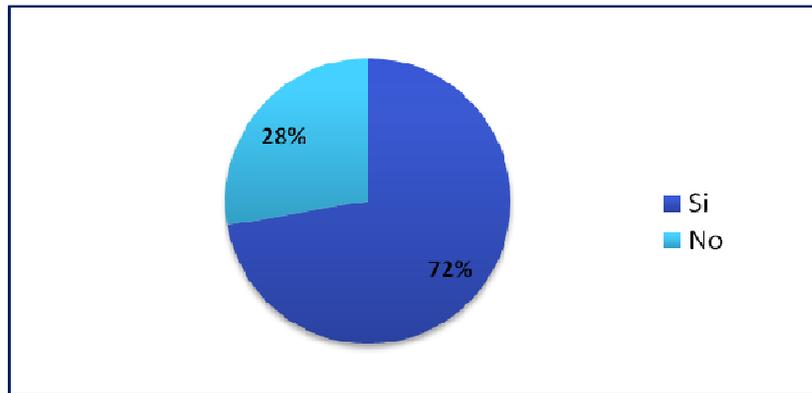
Fuente: elaboración propia(2015).

Poco menos de la mitad de la muestra, 45% opina que el proceso de planificación de un evento social requiere invertir mucho tiempo, 28% afirma que el proceso es estresante, para 17% es divertido, a 6% les parece una tarea difícil y 4% manifiesta que es tedioso. Llama la atención que ningún encuestado (0%) califica la planificación de un evento social como un proceso fácil.

- **Ítem N° 4: Conocimiento del servicio de planificación de eventos**

Interrogante: ¿Conoce de qué se trata el servicio de planificación de eventos?

**Gráfico 4. Conocimiento del servicio de planificación de eventos**



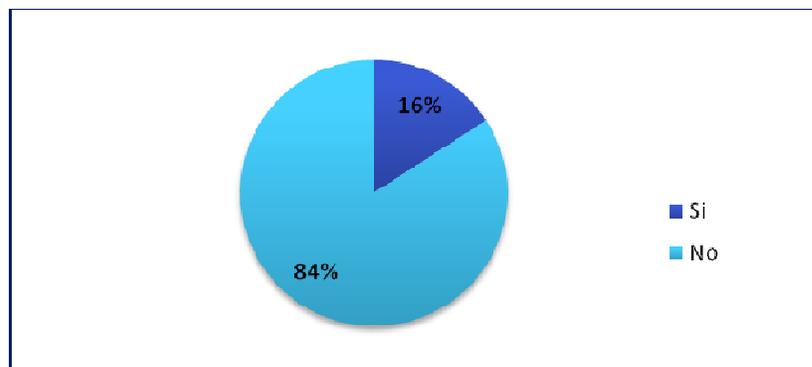
Fuente: elaboración propia(2015).

Al menos 72% del total de los encuestados declaran conocer el servicio de planificación de eventos, los encuestados restantes (28%) no conocen el servicio.

- **Ítem N° 5: Conocimiento de las empresas de planificación de eventos existentes en la ciudad de Maturín**

Interrogante: ¿Conoce alguna empresa que se dedique a la planificación de eventos en la ciudad de Maturín?

**Gráfico 5. Conocimiento de las empresas de planificación de eventos existentes en la ciudad de Maturín**



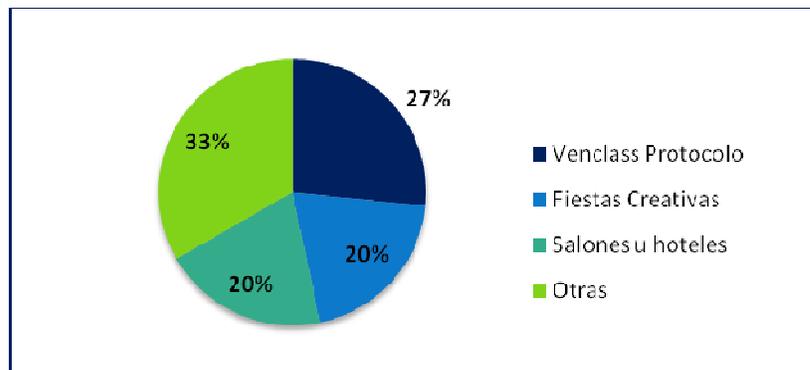
Fuente: elaboración propia(2015).

Únicamente 16% del total de la muestra conoce alguna empresa de planificación de eventos en la ciudad de Maturín, el resto (84%) no conoce ninguna empresa en específico.

- **Ítem N° 6: Empresas de planificación de eventos conocidas por los encuestados**

Interrogante: Especifique el nombre de las empresas de planificación de eventos que conoce.

**Gráfico 6. Empresas de planificación de eventos en Maturín conocidas por los encuestados**



Fuente: elaboración propia(2015).

De los encuestados que manifestaron conocer alguna empresa de planificación de eventos en la ciudad de Maturín, 33% indicaron conocer Venclass Protocolo, 20% Fiestas Creativas, mientras que 20% señalaron los espacios para eventos (Hoteles o salones) como agentes de planificación. El restante 20% (indicado en la representación gráfica como otras) señalaron otras empresas ubicadas en otras ciudades de Venezuela.

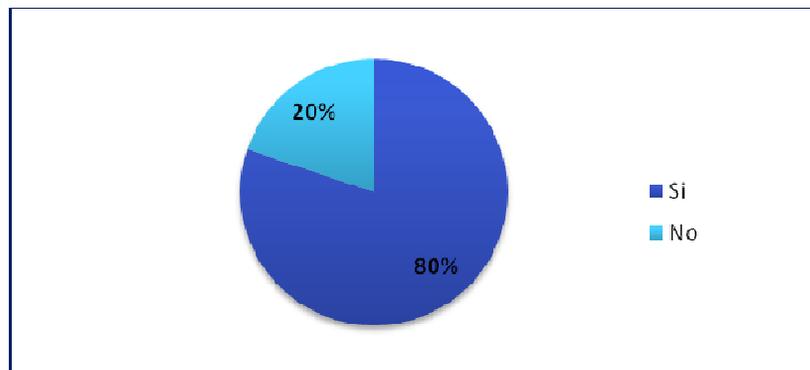
### 3.2.1.2 Parte II: Intención de compra del servicio

Una vez realizadas las preguntas introductorias, las interrogantes subsiguientes del cuestionario tienen como finalidad conocer la intención de compra de los encuestados, las ocasiones para las cuales contratarían el servicio y los sustitutos en caso de no estar dispuestos a contratar este tipo de servicio.

- **Ítem N° 7: Disposición de compra**

Interrogante: ¿Estaría dispuesto a contratar una empresa que se encargara de la planificación de sus eventos sociales?

**Gráfico 7. Disposición a contratar una empresa de planificación de eventos**



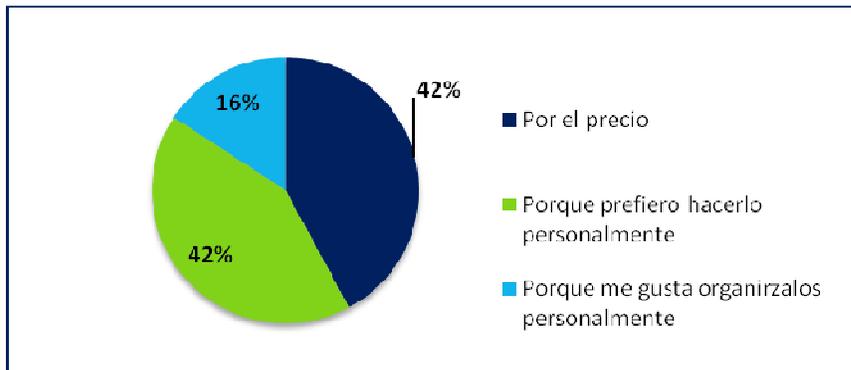
Fuente: elaboración propia (2015).

De los encuestados, un total de 80% está dispuesto a contratar una empresa de planificación de eventos sociales, mientras que el 20% de los encuestados no comprarían el servicio.

- **Ítem N° 8: Motivos por los que no contratarían el servicio**

Interrogante: ¿Por qué no contrataría el servicio?

**Gráfico 8. Motivos por los que no contrataría el servicio**



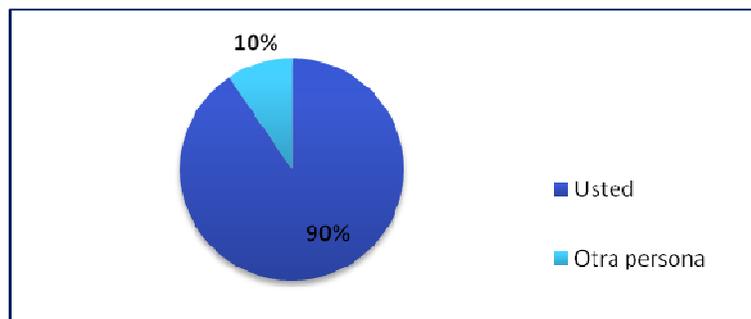
Fuente: elaboración propia (2015).

Los resultados muestran que los encuestados que expresaron no estar dispuestos a contratar el servicio de planificación de eventos, citan el precio (42% de los encuestados), la preferencia en organizarlos personalmente (42% de los encuestados) y el gusto que tienen en organizarlos personalmente (16%) como los motivos principales para no contratar a una empresa que se encargue de la planificación de sus eventos sociales.

- **Ítem N° 9: Sustitutos del servicio**

Interrogante: en caso de no contratar el servicio ¿Quién realizaría la planificación del evento?

**Gráfico 9. Persona que planificaría el evento**



Fuente: elaboración propia (2015).

De las 30 personas (20% de los encuestados) que no estarían dispuestas a contratar el servicio, la gran mayoría representada por 90% señalan que planificarían el evento ellos mismo, mientras que solo un 10% afirma que lo haría otra persona, indicando que sería alguien de su círculo personal.

### **3.2.1.3 Parte III: Propuesta de valor**

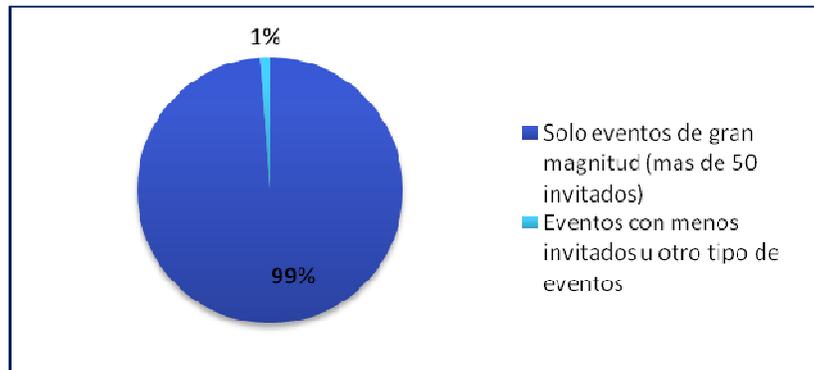
La tercera parte del cuestionario tiene como objetivo estudiar las características de la propuesta de valor requerida por el mercado. Esta parte será utilizada como base para diseñar la estrategia de la empresa, el marketing mix así como, describir y entender el proceso de compra de los consumidores de este tipo de servicio.

Es de mencionar que, la encuesta fue diseñado para que las preguntas de esta parte fueran respondidas únicamente por los encuestados que manifestaron su disposición de compra del servicio es decir, 80% (120 personas) del total de la muestra. La razón por la exclusivamente se toma esta parte de la muestra, es que los encuestados que no están dispuestos a contratar el servicio en su mayoría no sienten la necesidad de su existencia por lo tanto, no tienen claras las necesidades que requieren cubrir, es por esto que se considera que su opinión acerca de las características de la propuesta de valor no son relevantes para esta investigación.

- **Ítem N° 10: Ocasión para la que contrataría el servicio**

Interrogante: ¿En qué ocasión contrataría este tipo de servicio?

**Gráfico 10. Ocasión de compra del servicio**



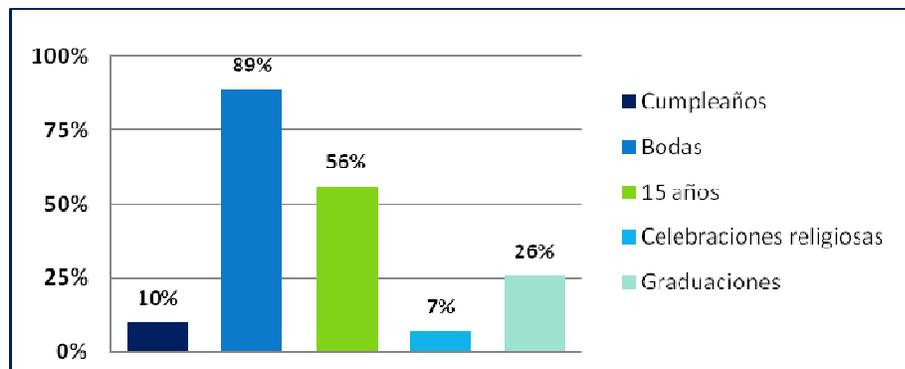
Fuente: elaboración propia(2015).

Acerca de la ocasión en la que contratarían el servicio, 99% de los encuestados afirman que contrarían el servicio para eventos en los que participen una cantidad de invitados mayor a 50 personas, solo 1% indica que requeriría el servicio para eventos de menor magnitud.

- **Ítem N° 11: Tipo de eventos sociales para los que se contrataría el servicio**

Interrogante: ¿Qué tipo de eventos sociales cree usted que requieren de la intervención de un planificador de eventos?

**Gráfico 11. Tipo de eventos para los que contratarían el servicio**



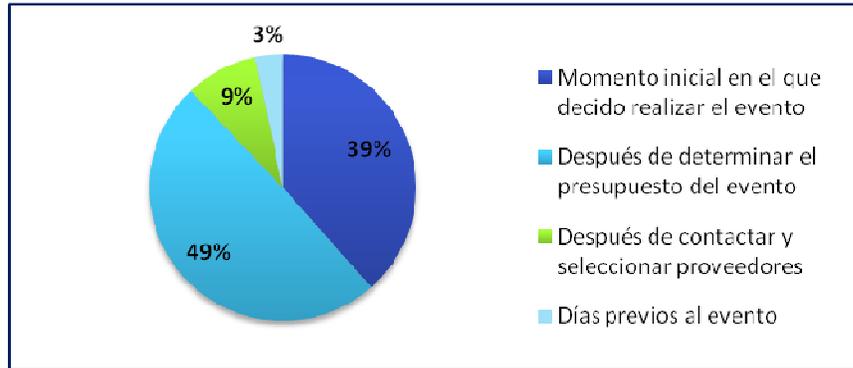
Fuente: elaboración propia(2015).

Del total de la muestra, 89% afirma que las bodas requieren la intervención de planificador de eventos, 56% indica que 15 años, 26% graduaciones, 10% cumpleaños mientras que el 7% opina que se requieren servicios de este tipo para celebraciones religiosas como bautizos o comuniones.

### Ítem N° 12: Momento de búsqueda de información referente al servicio

Interrogante: ¿En qué momento buscaría una empresa de planificación de eventos?

**Gráfico 12. Momento de búsqueda de información del servicio**



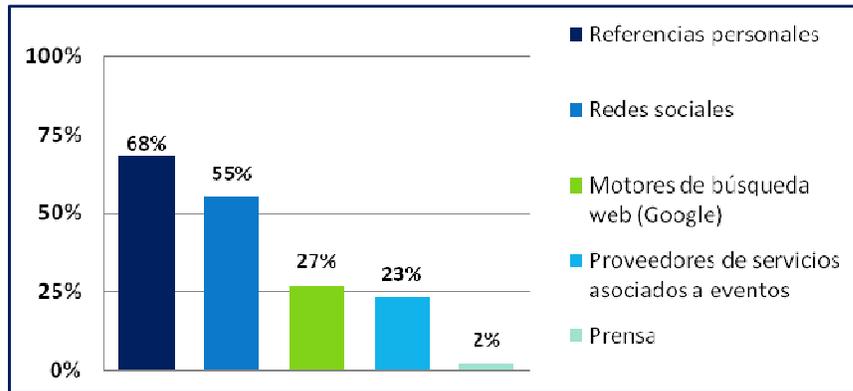
Fuente: elaboración propia (2015).

Aproximadamente la mitad de la muestra (49%) indica que buscarían una empresa de planificación después de definir el presupuesto destinado para el evento sin embargo, un porcentaje importante de encuestados (39%) buscarían una empresa desde el momento inicial en el que deciden realizar el evento. El 9% contactaría y seleccionaría primero a proveedores de servicios necesarios para eventos y únicamente el 3% de los encuestados buscará el servicio solo días antes del evento.

### Ítem N° 13: Medios utilizados para la buscar la empresa de planificación de eventos

Interrogante: ¿Qué medios utilizaría para buscar una empresa de planificación de eventos?

**Gráfico 13. Medios utilizados para la búsqueda**



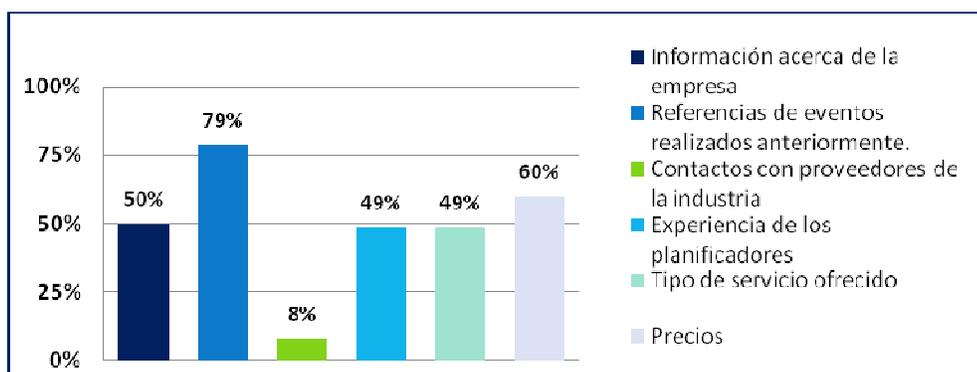
Fuente: elaboración propia (2015).

Las referencias personales y las redes sociales, son los medios de búsqueda preferidos por los encuestados, representado un 68 y 55% respectivamente. El uso de motores de búsqueda web presenta una preferencia del 27%, los proveedores de servicios asociados sería el medio de búsqueda utilizado por 23%, mientras que el 2% utilizaría la prensa.

- **Ítem N° 14: Información de interés en la búsqueda**

Interrogante: ¿Durante la búsqueda de empresas de planificación de eventos, qué tipo de información le interesaría de la empresa?

**Gráfico 14. Información de interés en la búsqueda**



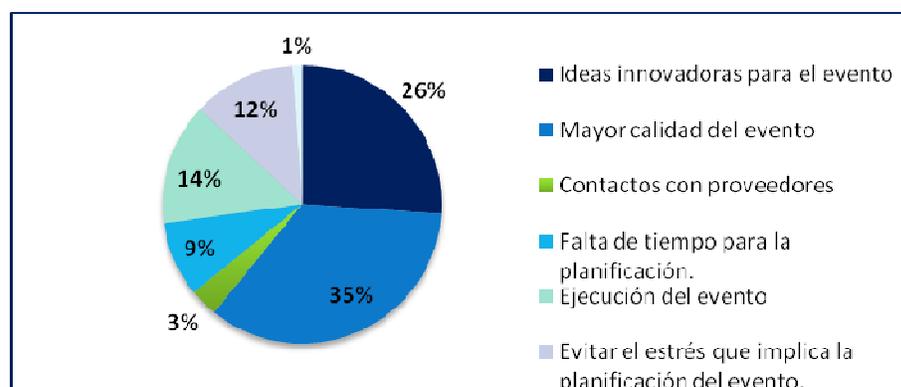
Fuente: elaboración propia (2015).

Acercas de la información de interés al momento de buscar una empresa de planificación de eventos, 79% de los encuestados opina que buscarían información referente a eventos realizados por la empresa, 60% estaría interesado en el precio, 50% información de la empresa, 49% estaría interesado en la experiencia de los planificadores, 49% en el tipo de servicio ofrecido mientras que el 8% estaría interesado en los contactos con los proveedores.

- **Ítem N° 15: Razones para contratar una empresa de planificación de eventos**

Interrogante: ¿Por qué contrataría a un planificador de eventos?

**Gráfico 15. Razones para contratar el servicio**



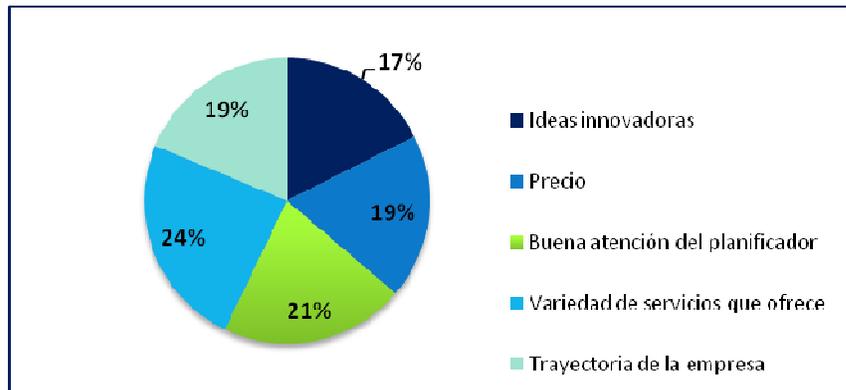
Fuente: elaboración propia (2015).

Del total de los encuestados que manifestaron su disposición de compra del servicio, 35% indica que contrataría una empresa de planificación de eventos para tener eventos de mayor calidad, 26% por las ideas innovadoras que pueda tener la empresa, 14% para que se encargue de la ejecución el día del evento, 12% para evitar el estrés que implica el proceso de planificación, 9% por falta de tiempo disponible para encargarse de la planificación, únicamente 1% de los encuestados indica el motivo sería el ahorro de dinero.

- **Ítem N° 16: Elementos que favorecerían la elección de una empresa de planificación de eventos**

Interrogante: ¿Qué elemento considera que favorecería su elección al momento de seleccionar una empresa de planificación de eventos?

**Gráfico 16. Elementos que favorecerían la elección**



Fuente: elaboración propia (2015).

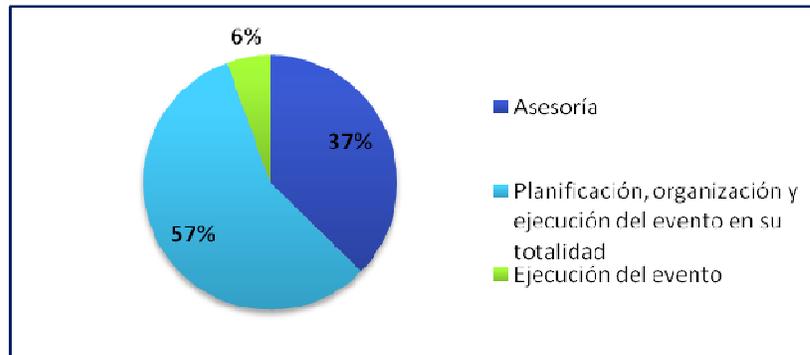
En cuanto a los elementos que favorecen la elección de una empresa los resultados de la encuesta no arrojan amplias diferencias entre las opciones presentadas en el cuestionario. La variedad de servicios que ofrece la empresa es el elemento seleccionado por 24% de los encuestados, la buena atención del planificador es el

elemento preferido por el 21%, la trayectoria de la empresa por 19% y las ideas innovadoras 17%.

### Ítem N° 17: Servicio que contrataría de la empresa

Interrogante: ¿Qué servicios contrataría de una empresa de planificación de eventos?

**Gráfico 17. Tipo de servicio a contratar**



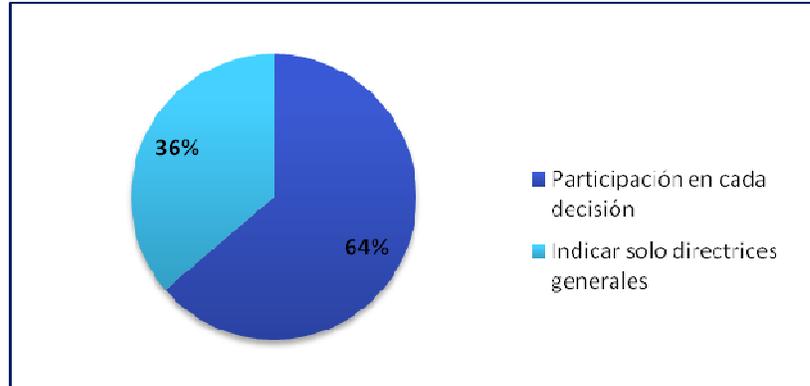
Fuente: elaboración propia (2015).

En cuanto al tipo de servicio a contratar, 57% de los encuestados contrataría el servicio de planificación, organización y ejecución del evento en su totalidad en este tipo de servicio el cliente participa solo en las decisiones siendo el planificador el encargado de todas las actividades asociadas al evento. 37% contrataría el servicio de asesoría en cualquier etapa del proceso de planificación este servicio incluye orientación inicial, cálculo del presupuesto, lista de contacto de proveedores, propuesta para el evento, ajuste de presupuesto u orientación en resolución de problemas. Solo el 6% de los encuestados contratarían el servicio de ejecución del evento el cual asiste al cliente únicamente el día del evento.

- **Ítem N° 18: Tipo de participación del cliente en el proceso de planificación**

Interrogante: ¿Cómo le gustaría que fuese su participación en el proceso de planificación?

**Gráfico 18. Participación del cliente en el proceso de planificación**



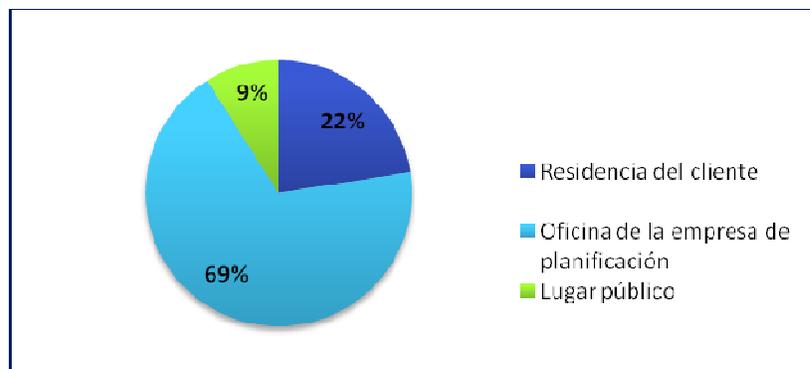
Fuente: elaboración propia (2015).

De la totalidad de los encuestados, 64% expresó que le gustaría participar de forma activa en cada una de las decisiones que se tomen en cuanto a su evento, el restante 36% de la muestra indica que solo le gustaría indicar directrices generales dejando los detalles a la empresa de planificación o al planificador.

- **Ítem N° 19: Lugar de reuniones entre cliente y planificador**

Interrogante: Al momento de reunirse con el planificador ¿Qué lugar preferiría?

**Gráfico 19. Lugar de reuniones entre cliente y planificador**



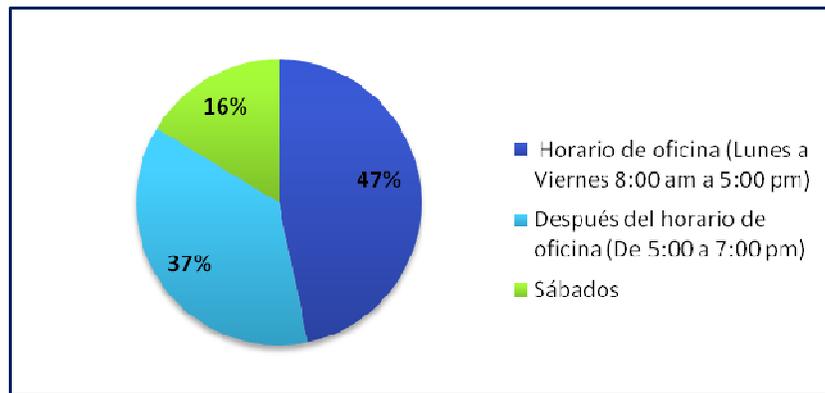
Fuente: elaboración propia (2015).

Al momento de reunirse con el planificador, 69% de la muestra indica que el lugar de su preferencia sería la oficina de la empresa de planificación, 22% le gustaría reunirse en el lugar de residencia del cliente mientras que el 9% preferiría un lugar público.

- **Ítem N° 20: Horario de reuniones entre cliente y planificador**

Interrogante: ¿En qué horario preferiría reunirse con el planificador?

**Gráfico 20. Horario de reuniones entre cliente y planificador**



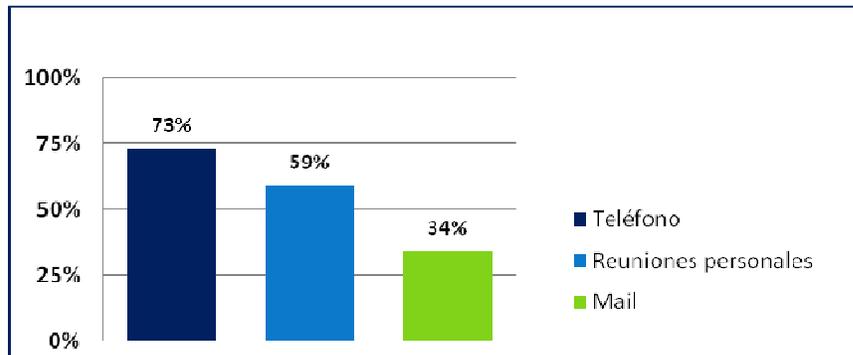
Fuente: elaboración propia (2015).

En cuanto al horario de las reuniones entre planificador y cliente, 47% de la muestra indica que preferiría hacerlo en horario de oficina (lunes a viernes entre 8:00 a.m. y 5:00 p.m.), 37% le gustaría hacerlo después del horario de oficina (lunes a viernes entre 5:00 y 7:00 p.m.) y el 16% preferiría reunirse los días sábado.

- **Ítem N° 21: Medios para la comunicación una vez contratado el servicio**

Interrogante: Una vez contratado el servicio ¿Qué medios le gustaría usar para comunicarse con el planificador?

**Gráfico 21. Medios de comunicación entre cliente y planificador**



Fuente: elaboración propia (2015).

Una vez contratado el servicio la mayoría de los clientes prefieren comunicarse con el planificador vía telefónica (73%) sin embargo, una cantidad importante de los encuestados creen que es necesario reunirse personalmente (59%), mientras que el 34% indica que prefieren el uso del correo electrónico como medio de comunicación.

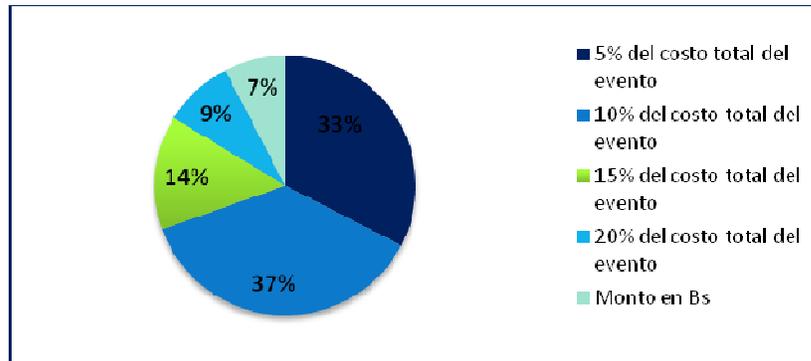
- **Ítem N° 22: Precio del servicio**

Para conocer la opinión de la muestra en cuanto al precio del servicio, se separaron los tipos de servicio de manera que los encuestados pudiesen indicar su opinión por tipo de servicio y así observar las percepciones en cuanto a las diferencias de precio entre los tipos de servicio. Para ello se utilizaron como referencia, porcentajes que varían entre el 5 y 20% del costo total del evento sin embargo, para no limitar las opiniones de los encuestados se incluyó la opción de respuesta abierta, monto en Bs, de forma que los encuestados que no estaban de acuerdo con los porcentajes como forma de cálculo del precio pudiesen expresar su opinión.

Interrogante: ¿Cuánto cree que sería el precio de los siguientes servicios?

- **Servicio de asesoría**

**Gráfico 22. Precio del servicio de Asesoría**

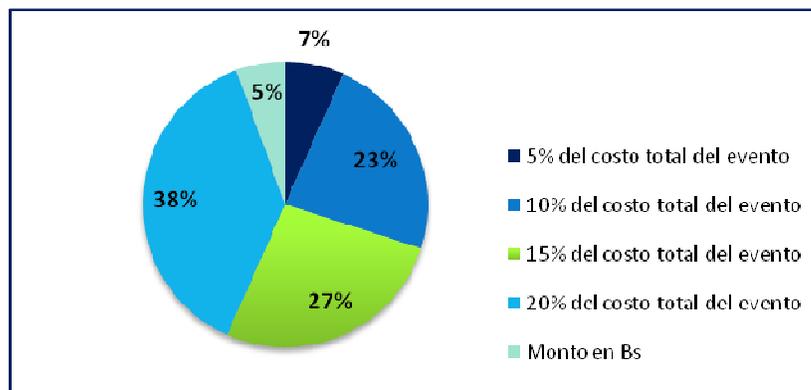


Fuente: elaboración propia (2015).

Los encuestados en un 37% opina que el servicio de asesoría debería tener un precio aproximado del 10% del costo total del evento, 33% opina que el precio debería oscilar alrededor del 5% del costo total del evento, 14% indica que 15% del costo total del evento, 9% indican que 20% del costo total del evento y 7% indican que debería ser un monto fijo en Bs que oscila entre Bs 3.000 y Bs 5.000.

- **Servicio de planificación total**

**Gráfico 23. Precio del servicio de planificación total**

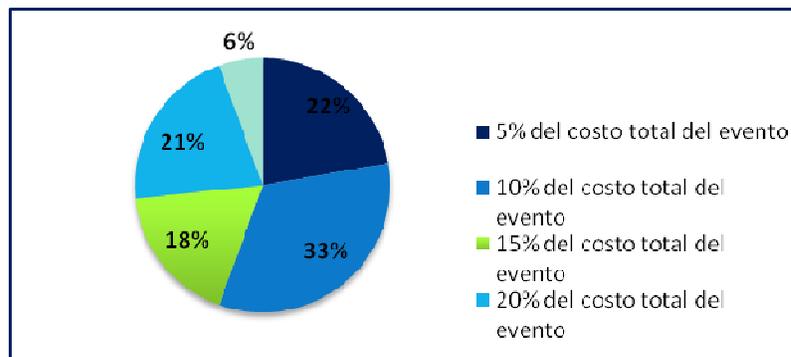


Fuente: elaboración propia (2015).

En cuanto al servicio de planificación total del evento, 38% opina que el precio aproximado debería ser el 20% del costo total del evento, 27% opina que el precio debería oscilar alrededor del 15% del costo total del evento, 23% indica que 10% del costo total del evento, 7% indica que 5% del costo total del evento y 5% indica que debería ser un monto fijo en Bs que oscila entre Bs 50.000 y Bs150.000.

- **Servicio de ejecución**

**Gráfico 24. Precio del servicio de ejecución**



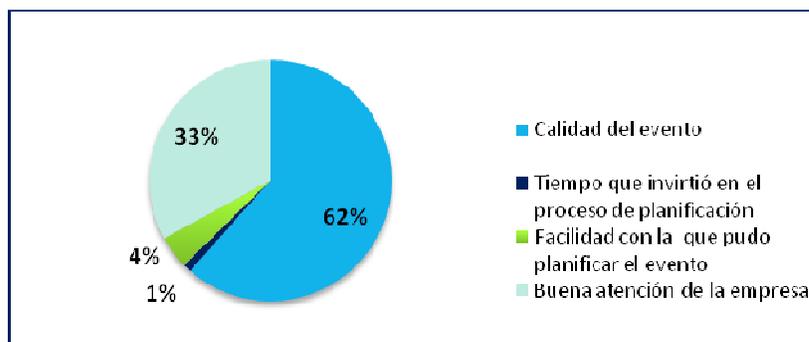
Fuente: elaboración propia (2015).

Las opiniones de los encuestados acerca del servicio de ejecución son las siguientes: 33% opinan que el precio aproximado debería ser el 10% del costo total del evento, 22% opinan que el precio debería oscilar alrededor del 5% del costo total del evento, 21% indica que 20% del costo total del evento, 18% indican que 15% del costo total del evento y 6% indica que debería ser un monto fijo en Bs que oscila entre Bs 30.000 y Bs 100.000.

**Ítem N° 23:Elementos de satisfacción del cliente**

Interrogante: Una vez culminado el evento ¿Qué elementos calificaría como satisfactorios del servicio?

**Gráfico 25. Elementos de satisfacción del cliente**



Fuente: elaboración propia (2015).

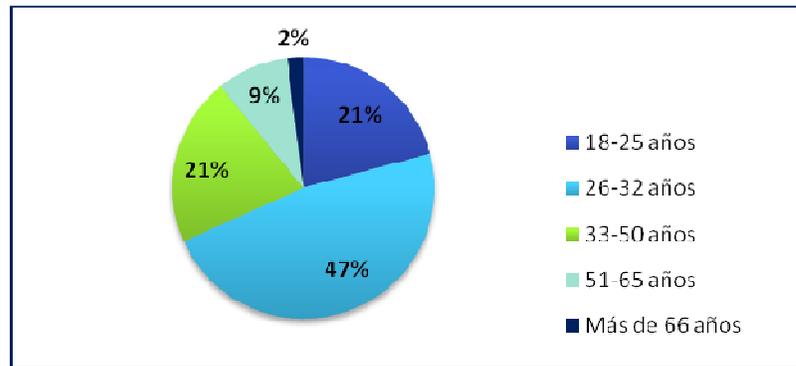
Una vez culminado el evento, 62% de los encuestados opina que la calidad del evento sería el elemento de mayor importancia al momento de evaluar el servicio prestado por la empresa de planificación de eventos, 33% selecciona la buena atención del planificador como elemento de mayor peso, 4% la facilidad con la que se dio la planificación mientras que el 1% señala que el elemento de mayor peso es el tiempo que invirtió en la planificación.

#### **3.2.1.4 Parte IV: Datos de Clasificación**

El segmento final del cuestionario tiene como finalidad conocer las características y perfiles de los encuestados. Esta sección de la encuesta es presentada al final de cuestionario, debido a que algunos encuestados pueden mostrarse renuentes a revelar datos personales hasta establecer armonía con la situación y esto le genere suficiente confianza para suministrar este tipo de información.

- **Ítem N° 24: Edad de los encuestados**

**Gráfico 26. Edad de los encuestados**

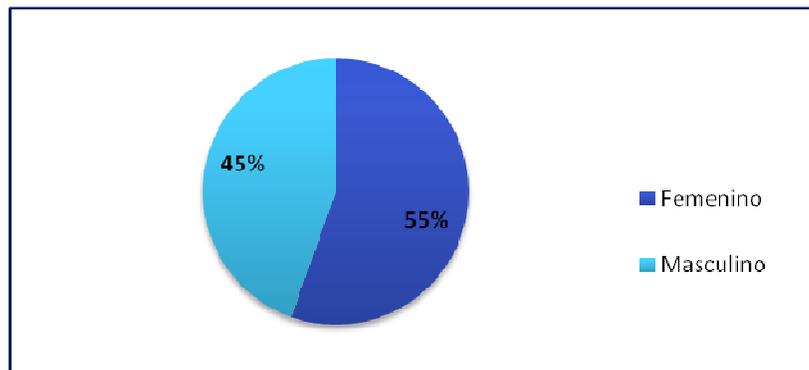


Fuente: elaboración propia (2015).

La mayor cantidad de encuestados (47%) tiene entre 26 y 32 años, 21% tienen entre 33 y 50 años de edad, 21% entre 18 y 25 años, 9% entre 51 y 65 años y 2% son mayores de 66 años.

- **Ítem N° 25: Género**

**Gráfico 27. Género**

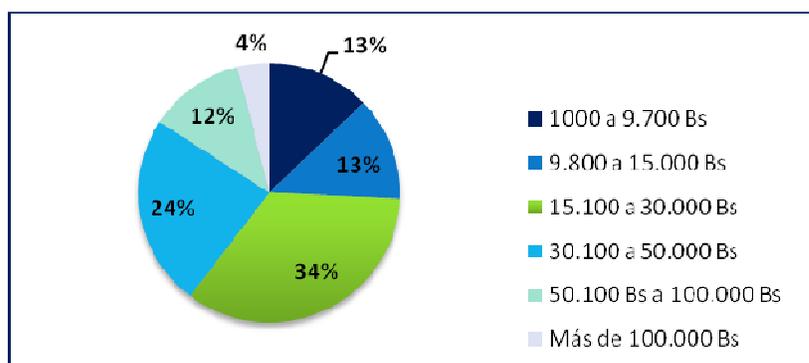


Fuente: elaboración propia (2015).

La muestra estuvo compuesta por 55% de mujeres y 45% hombres.

- **Ítem N° 26: Nivel de ingresos**

**Gráfico 28. Nivel de ingresos**

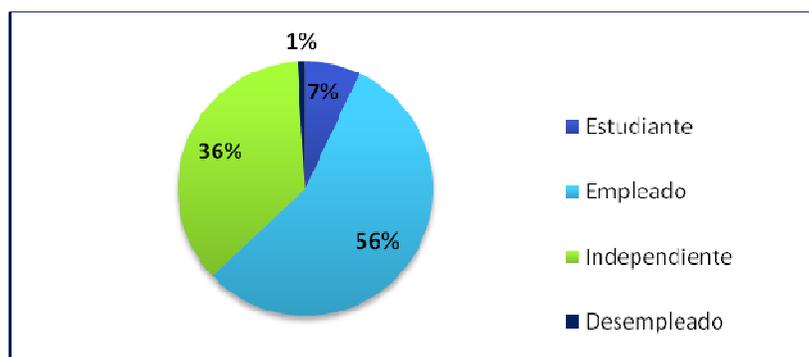


Fuente: elaboración propia (2015).

Del total de los encuestados 34% señala que sus ingresos oscilan en un rango entre Bs 15.100 y 30.000, 24% entre Bs 30.100 y 50.000, 13% entre Bs 9.800 y 15.000, 13% entre Bs 1.000 y 9.800, 12% entre Bs 50.100 y 100.000 mientras que 4% afirma que sus ingresos superan los Bs 100.000.

- **Ítem N° 27: Ocupación**

**Gráfico 29. Ocupación**

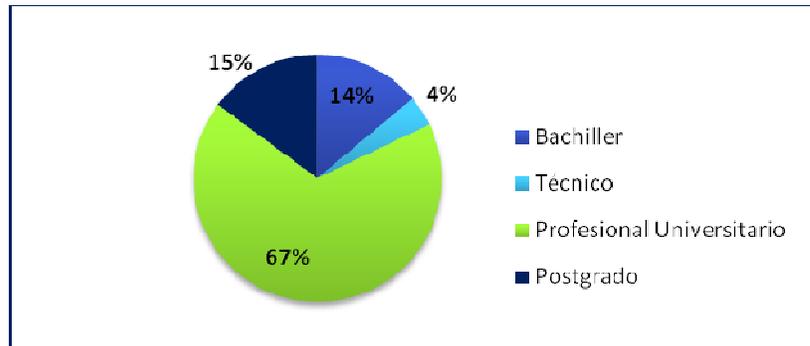


Fuente: elaboración propia (2015).

La mayoría de los encuestados se encuentran en relación de dependencia laboral (56%) sin embargo, un porcentaje importante (36%) son trabajadores independientes, 7% son estudiantes mientras que 1% se encuentra en situación de desempleo.

- **Ítem N° 28: Nivel de instrucción**

**Gráfico 30. Nivel de instrucción**



Fuente: elaboración propia (2015).

Del total de la muestra, 67% son profesionales universitarios, 15% son profesionales con nivel de postgrado, 14% son bachilleres, mientras que 4% tienen un nivel de instrucción de técnicos.

### **3.2.2 Resultados del estudio de la industria de los eventos (oferta)**

La planificación de eventos es una actividad que se desarrolla dentro de la denominada industria de los eventos y el desempeño de esta industria está influenciado directamente por distintos actores y actividades comerciales que coexisten en ella. Es por esta razón, que para entender el funcionamiento y desarrollo de la planificación de eventos, se hace necesario estudiar la industria de los eventos y los factores que la componen. Esta parte de la investigación es básicamente un estudio cualitativo y cuantitativo, fundamentado en entrevistas realizadas a distintas unidades de análisis, cuyos resultados son presentados a continuación:

### **3.2.2.1. Industria de la planificación a nivel nacional por medio de fuentes secundarias.**

Inicialmente y con el propósito de obtener una visión general de la industria de los eventos y de la planificación de eventos a nivel nacional, se realizó un estudio a partir del análisis de fuentes secundarias como páginas web y redes sociales. El mencionado estudio consistió, en identificar la existencia de empresas de planificación de eventos en el país y analizar la información disponible. A partir de este análisis se realizaron las siguientes observaciones:

- Es notable el surgimiento de nuevas empresas de planificación de eventos en Venezuela, particularmente en los últimos dos años.
- En la actualidad existen dos organizaciones que ofrecen formación académica (cursos y certificaciones) dirigida exclusivamente a empresas o emprendedores que se dedican a la planificación de eventos. Estas organizaciones son la Federación Venezolana de Organizadores de Eventos y Bodas (FEVEB) y el Instituto Iberoamericano de Event Planner (INIBEP).
- Se pueden identificar dos mercados a los que apunta el servicio de planificación de eventos en el país, uno de estos orientado al desarrollo de eventos sociales y el otro a eventos corporativos.
- Muchas de las empresas de planificación de eventos sociales, se enfocan exclusivamente en la planificación de bodas, denominando a las personas que ofrecen este servicio *Wedding Planner*.

- Se observa que existen dos enfoques distintos de las empresas de planificación de eventos. Uno que apunta directamente a los planificadores es decir, posicionan directamente al planificador o *Event Planner* como eje central del negocio, mientras que el otro enfoque posiciona la empresa como una organización.
- Las empresas de planificación de eventos que han realizado cursos o poseen alguna certificación en la materia, orientan sus comunicaciones a resaltar estos estudios, utilizándolos como símbolos de calidad y garantía al momento de atraer nuevos clientes.
- Las empresas tanto de proveedores de servicios asociados a los eventos como las de planificación de eventos que hacen vida en la ciudad de Maturín, utilizan las redes sociales como principal medio de promoción de sus servicios, muy pocas cuentan con páginas web u otras herramientas de comunicación.
- Existe una tendencia mundial asociada a la realización de eventos temáticos, en los que todos los elementos del evento se diseñan en función de un motivo como décadas importantes de la historia, ciudades o películas.

### **3.2.2.2 Empresas planificación de eventos a nivel nacional**

Con el fin de conocer opiniones y criterios de las empresas de planificación de eventos a nivel nacional, se diseñó un cuestionario de 6 preguntas, el cual fue enviado por correo electrónico, obteniendo respuestas de cuatro empresas ubicadas en distintas ciudades del país. Las respuestas de los entrevistados fueron procesadas y a continuación se presentan en forma de tablas de contenido (Cuadro 7, 8, 9 y 10).

**Cuadro 7. Respuestas de la entrevista a la empresa Breglia Eventos**

N°	Interrogantes	Breglia Eventos
1	Fecha de inicio de operaciones	Septiembre de 2013.
2	Ciudad de desarrollo de actividades de la empresa	Ubicada en Maracaibo, con operaciones adicionales en Aruba y Estados Unidos
3	Opinión acerca de la industria de planificación de eventos en Venezuela	En Venezuela la calidad y tamaño de los eventos ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, a pesar de la situación económica por la que atraviesa el país las personas no dejan de celebrar sus eventos sociales.
4	Opinión de la evolución de esta industria en Venezuela	Esta industria está creciendo de forma vertiginosa en el país, cada vez existe más demanda y exigencias de los clientes y es por eso que cada día más <i>Event Planners</i> y más Proveedores salen a trabajar.
5	Servicios que ofrece su empresa	Organización, producción y logística de cualquier evento, donde se ofrece asistencia integral al cliente.
6	Opinión acerca del futuro de esta industria en Venezuela	Esta área tiene mucho futuro en el país, es evidencia de ello que a pesar de la situación económica se siga manteniendo la industria.

Fuente: elaboración propia (2015).

**Cuadro 8. Respuestas de la entrevista a la empresa Max Eventos Desing**

N°	Interrogantes	Max Eventos Desing
1	Fecha de inicio de operaciones	Enero de 2014
2	Ciudad de desarrollo de actividades de la empresa	Ubicada en Puerto Ordaz, con operaciones en todo el país.
3	Opinión acerca de la industria de planificación de eventos en Venezuela	Actualmente la industria ha tomado muchísima fuerza y se ubica entre los negocios más rentables y sólidos del país, esto debido a que la cultura del venezolano conserva en su hábito la celebración de todos los acontecimientos importantes de la vida.
4	Opinión de la evolución de esta industria en Venezuela	La industria de Bodas y Eventos ha tenido muy buena evolución en Venezuela, anualmente se hacen Exposiciones y Show Room con expositores nacionales e internacionales, seminarios, certificaciones y actividades relacionadas que hacen que esta industria evolucione positivamente.
5	Servicios que ofrece su empresa	Nuestra empresa ofrece un servicio integral abarcando todo lo que encierra la figura Servicios de Wedding & Event Planner y Event Design, ofreciendo un servicio personalizado adaptado a los requerimientos de cada cliente.
6	Opinión acerca del futuro de esta industria en Venezuela	Lamentablemente en Venezuela nuestro punto en contra es que por todo el tema político-económico no contamos con grandes proveedores en los diferentes rubros de la industria de eventos sin embargo, las empresas existentes han sabido llevar la industria en tiempos de crisis.

Fuente: elaboración propia (2015).

**Cuadro 9. Respuestas de la entrevista a la empresa ECOSS VZLA**

N°	Interrogantes	ECOSS VZLA
1	Fecha de inicio de operaciones	Mayo de 2012
2	Ciudad de desarrollo de actividades de la empresa	Ubicada en Caracas, con operaciones en todo el país.
3	Opinión acerca de la industria de planificación de eventos en Venezuela	Es un área de negocio competitiva, y por tal razón las empresas existentes en el mercado se esfuerzan por cumplir altos niveles de calidad y satisfacción del cliente. Por otra parte, la industria de los eventos cuenta con la ventaja que en nuestro país, por razones culturales, se celebran muchos acontecimientos por lo que a pesar de los problemas económicos el mercado se ha mantenido en los últimos años.
4	Opinión de la evolución de esta industria en Venezuela	En la actualidad esta industria se encuentra en constante crecimiento, a pesar de la difícil situación política, económica y social que vive nuestro país. Lo eventos sociales se siguen realizando con la misma frecuencia.
5	Servicios que ofrece su empresa	Planificación de eventos sociales: que incluye coordinación general del programa, búsqueda de locaciones según las necesidades del cliente, transporte, servicios de alimentación y bebidas, sonido profesional, decoración, servicio de primeros auxilios, hospedaje y programa de traslados aéreos (en caso de ser necesario).
6	Opinión acerca del futuro de esta industria en Venezuela	La industria en Venezuela se mantiene en crecimiento, por ejemplo en el caso de mi empresa hemos tenido buen rendimiento económico en los últimos años. Además es de resaltar que cada día existen más interesados en prepararse para incursionar en la industria.

Fuente: elaboración propia (2015).

**Cuadro 10. Respuestas de la entrevista a Judith Prato, Event Planner**

N°	Interrogantes	Judith Prato, Event Planner
1	Fecha de inicio de operaciones	Febrero de 2010
2	Ciudad de desarrollo de actividades de la empresa	Ubicada en Barquisimeto.
3	Opinión acerca de la industria de planificación de eventos en Venezuela	La industria de la planificación de eventos se ha consolidado en los últimos 3 años en donde se ha dado un notable crecimiento en la cantidad de empresas existentes en el mercado. En cuanto a la cantidad de eventos es notable la disminución de los eventos corporativos debido a la situación económica y política del país sin embargo, los eventos sociales se realizan con la misma frecuencia que años anteriores.
4	Opinión de la evolución de esta industria en Venezuela	Es notable un gran crecimiento en la industria así como también la profesionalización de las empresas en el país. Cada día con mayor frecuencia a nivel nacional se dictan cursos, diplomados, certificaciones y exposiciones que elevan el nivel de la industria.
5	Servicios que ofrece su empresa	Servicio integral de organización y coordinación de bodas, asesorías para novias, servicio de protocolo y maestra de ceremonias.
6	Opinión acerca del futuro de esta industria en Venezuela	Observo y constato un auge a futuro sin embargo, en nuestro país es difícil desarrollar esta actividad por el tema inflacionario y otros problemas económicos que hacen que tanto esta como todas las industrias presenten dificultades en sus operaciones. Aunque esto nos ha llevado a que los profesionales en el área desarrollemos muchas habilidades sobre todo en la resolución de problemas.

Fuente: elaboración propia (2015).

### 3.2.2.3 Espacios para eventos

Con la finalidad de determinar el tamaño de la industria de eventos, se realizaron entrevistas estructuradas a informantes-clave de los espacios para eventos, con capacidad mayor a 100 invitados ubicados en la ciudad de Maturín. Una vez realizada la recolección, los datos se clasificaron en función de las variables de investigación propuestas y a continuación son presentados los resultados a través de cuadros y gráficas.

En cuanto a la cantidad de espacios con capacidad mayor a 100 invitados se constató la existencia de 15 espacios, algunos de estos con más de un salón disponible para la realización de eventos sociales. Por otra parte, se pueden diferenciar como tipos de espacios los ubicados en hoteles, los salones o festejos destinados únicamente a la realización de eventos y los tipo “club”. En el cuadro 11 se muestra el nombre y clasificación de dichos espacios.

**Cuadro 11. Clasificación de los espacios para eventos con capacidad mayor a 100 invitados, ubicados en la ciudad de Maturín**

<b>Tipo de espacio</b>	<b>Nombre</b>
<b>Festejos</b>	Banquetes y Festines Tiffany / Festejos y Decoraciones Charito / Festejos Imperio / Festejos La Marquesa / Salón Yarua / Eduvana / Van Ses
<b>Clubes</b>	Colegio de Médicos / Club Árabe / Club Palma Real / Estancia Los Potros
<b>Hoteles</b>	Luciano Junior / Venetur / San Miguel / Staunffer

Fuentes: elaboración propia (2016).

Otra de las variables estudiadas fue el tamaño de la industria de los eventos, para ello se recabo información de la capacidad de invitados de cada uno de los espacios para eventos, la cantidad de eventos realizados en los últimos 5 años y el precio promedio de los eventos en cada uno de los espacios, calculado a partir de las tarifas del mes de noviembre del año 2015. Los resultados obtenidos se exponen en el cuadro 12.

Para mayor entendimiento y comprensión de la evolución de la industria, en el gráfico 31 se expone gráficamente el comportamiento de la cantidad de eventos realizados en los últimos 5 años. En esta gráfica se observa que la cantidad de eventos oscila entre 1014 y 1134 eventos, con un comportamiento levemente decreciente manteniendo valores por encima de 1000 eventos anuales.

**Gráfico 31. Cantidad de eventos realizados en Maturín, en los últimos 5 años**



Fuente: elaboración propia (2016).

**Cuadro 12. Resultados de entrevistas realizadas a informantes-clave de espacios para eventos**

Nº	Nombre del espacio	Salones	Cap. (inv.)	Precio Promedio (Bs)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Banquetes y Festines Tiffany	Fendy	200	1.200.000	46	48	46	54	47	44
		Versalles	300	1.500.000	63	58	54	49	43	39
2	Festejos y Decoraciones Charito	A	250	400.000	52	50	58	73	76	78
		B	130	250.000	33	35	39	39	44	40
3	Imperio	Imperio	350	600.000	60	73	65	64	62	61
4	Esmeralda	A	450	2.500.000	64	51	40	39	36	31
		B	150	1.200.000	20	25	24	25	27	33
		C	200	1.300.000	24	24	28	24	28	29
		VIP	100	1.000.000	38	41	33	33	31	28
5	Colegio de Médicos	A	100	400.000	38	42	40	30	31	29
		B	100	400.000	30	32	40	30	25	17
6	Club Árabe	Cristal	500	2.500.000	70	74	64	67	64	64
7	Club Palma Real	A	120	1.000.000	66	55	58	50	38	33
8	Van ses	A	150	600.000	0	0	0	0	0	35
9	Yarua	A	300	300.000	50	47	43	39	33	24
10	Eduvana	Virgen del Valle	150	650.000	0	0	35	37	36	30
11	Estancia los Potros	A	300	1.500.000	0	0	0	0	0	34
12	Hotel Luciano Junior	Gran Ive	160	800.000	63	62	55	51	44	39
		Punta de Mata	350	1.100.000	40	30	31	24	26	19
13	Hotel San Miguel	Gran Salón	2000	5.000.000	35	33	40	41	36	32
		Rio Aragua	350	2.500.000	60	61	70	65	65	53
14	Hotel Staunffer	Flamboyant	1000	4.000.000	60	60	58	54	47	43
		Tepuy	220	1.600.000	35	37	27	37	42	37
		Bucare	100	1.000.000	30	30	29	32	34	31
15	Hotel Venetur	Morichal	800	3.000.000	63	53	48	48	46	41
		Pacha	300	1.700.000	44	39	41	37	38	34
		Club	120	1.000.000	50	51	47	40	39	36
<b>Total de eventos</b>					<b>1134</b>	<b>1111</b>	<b>1113</b>	<b>1082</b>	<b>1038</b>	<b>1014</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

A partir de los datos de la cuadro 12 se calculó el gasto promedio anual de la industria en Bs, para ello se realizó una sumatoria de la cantidad de eventos del año 2015 en cada uno de los espacios por su precio promedio. Este cálculo arrojó como resultado que el gasto promedio de la industria de los eventos en el año 2015, en la ciudad de Maturín fue de 1.505.600.000 Bs.

**Cuadro 13. Gasto promedio de la industria de los eventos para el año 2015**

Nº	Nombre del espacio	Salones	Precio Promedio (Bs)	Cantidad de eventos en 2015	Tamaño de la industria (Bs)
1	Banquetes y Festines Tiffany	Fendy	1.200.000	45	54.000.000
		Versalles	1.500.000	40	60.000.000
2	Festejos y Decoraciones Charito	A	400.000	79	31.600.000
		B	250.000	40	10.000.000
3	Imperio	Imperio	600.000	60	36.000.000
4	Esmeralda	A	2.500.000	32	80.000.000
		B	1.200.000	34	40.800.000
		C	1.300.000	30	39.000.000
		VIP	1.000.000	30	30.000.000
5	Colegio de Médicos	A	400.000	30	12.000.000
		B	400.000	18	7.200.000
6	Club Árabe	Cristal	2.500.000	65	162.500.000
7	Club Palma Real	A	1.000.000	34	34.000.000
8	Van ses	A	600.000	35	21.000.000
9	Yarua	A	300.000	25	7.500.000
10	Eduvana	Virgen del Valle	650.000	31	20.150.000
11	Estancia los Potros	A	1.500.000	35	52.500.000
12	Hotel Luciano Junior	Gran Ive	800.000	40	32.000.000
		Punta de Mata	1.100.000	20	22.000.000
13	Hotel San Miguel	Gran Salón	5.000.000	33	165.000.000
		Rio Aragua	2.500.000	55	137.500.000
14	Hotel Staunffer	Flamboyant	4.000.000	45	180.000.000
		Tepuy	1.600.000	39	62.400.000
		Bucare	1.000.000	32	32.000.000
15	Hotel Venetur	Morichal	3.000.000	42	126.000.000
		Pacha	1.700.000	35	59.500.000
		Club	1.000.000	37	37.000.000
			<b>Total</b>	<b>1071</b>	<b>1.551.650.000</b>
			<b>Costo promedio de un evento (Bs)</b>		<b>1.444.444</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

Otra de las variables a estudiar fue la existencia de estacionalidad de eventos sociales en la ciudad de Maturín, al interrogar a informantes-clave todos coinciden que en el último trimestre del año se realizan mayor cantidad de eventos, destacando que el mes de diciembre es el de mayor demanda. Mientras que en meses como enero o marzo se realizan únicamente 2 o 3 eventos al mes, en diciembre esta cifra se incrementa considerablemente alcanzando valores de hasta 15 eventos al mes.

### 3.2.2.4 Proveedores

Para lograr un estudio completo de la industria, se hizo necesario considerar como actor relevante, a los proveedores de servicios asociados a los eventos. Es por ello que se realizaron entrevistas de tipo semi-estructuradas a un total de cuatro proveedores (cuadro14), en las cuales se estudiaron las variables propuestas en la metodología.

**Cuadro 14. Proveedores entrevistados**

Nombre de la empresa	Tipo de proveedor
<b>RR Profesional</b>	Fotografía
<b>Master Bar VIP</b>	Bar de bebidas
<b>Protocolo Creativo</b>	Protocolo
<b>Banquetes y festines Tiffany</b>	Salón para eventos

Fuente: elaboración propia (2016).

Existen diversos proveedores de servicios algunos de estos ejercen funciones activas dentro del evento es decir, prestan sus servicios durante el evento como por ejemplo los proveedores de música, mientras que otros ejercen sus funciones previo al

evento, como es el caso de los diseñadores de moda. El cuadro 15 contiene los tipos de proveedores necesarios para la realización de un evento social.

**Cuadro 15. Proveedores de servicios asociados a eventos sociales**

<b>Proveedores de servicios asociados a un evento social</b>	<b>Elementos</b>
<b>Música</b>	Sonido
	Banda
	Parrandita
<b>Comida</b>	Dulces
	Torta
	Pasapálos
<b>Bebida</b>	Whisky
	Descorche
	Bar
<b>Salón</b>	Mobiliario
	Servicio de meseros
	Comida
<b>Decoración</b>	Mesas de invitados
	Espacio general
	Stand de fotografía
	Mesas de comida (dulces y saladas)
<b>Fotografía</b>	Servicio único
<b>Estilistas</b>	Servicio único previo al evento
<b>Diseñadores de Moda</b>	Servicio único previo al evento
<b>Otros</b>	Protocolo
	Fuegos Artificiales
	Cotillón
	Maestro de ceremonias
	Elementos audiovisuales

Fuente: elaboración propia (2016).

Al estudiar cada tipo de proveedor se observa que no todos los eventos sociales requieren cada uno de los servicios indicados en el cuadro 15, esto depende del tipo de evento y las preferencias de cada cliente. Adicionalmente, es de mencionar

que aunque cada tipo de proveedor ejerce una función específica en el proceso de planificación y realización de un evento, no todos pueden suministrar información útil para el entendimiento de la industria, tal es el caso de proveedores de comida, los cuales no se encuentran en contacto prolongado con los clientes, solo cumplen con sus requerimientos para entregar los productos ofrecidos con los estándares de calidad exigidos.

A partir de esta premisa y la disponibilidad de los informantes, las entrevistas fueron realizadas a proveedores que ofrecen servicios de fotografía, bar de bebidas, salón para eventos y protocolo (Cuadro 14). A continuación se resume de forma cualitativa los hallazgos más significativos de las entrevistas realizadas:

Los entrevistados coinciden en que a pesar de la situación económica por la que atraviesa el país desde hace algunos años, la cantidad de eventos que se realizan en la ciudad de Maturín es suficiente para mantener buena rentabilidad de sus negocios. Al indagar acerca de los motivos de este comportamiento de la industria, la totalidad de los entrevistados se lo atribuyen a razones culturales de la sociedad venezolana.

A pesar de que los tipos de eventos son muy variados los proveedores manifiestan que los eventos realizados con mayor frecuencia son las bodas, seguido de los 15 años. Otro tipo de eventos como es el caso de cumpleaños y graduaciones se realizan con menos frecuencia, las celebraciones de tipo religiosas como es el caso de bautizos y comuniones se realizan en horario diurno tipo almuerzo o *brunch*. Las celebraciones de cumpleaños infantiles se realizan en espacios especializados ofrecen

atracciones especiales para los niños como castillos inflables, animadores, espectáculos infantiles, entre otros elementos.

Al indagar acerca de los segmentos de clientes identificables por los proveedores, los entrevistados coinciden en la existencia de clientes tanto del estrato social A (clase alta) como de los estratos B y C (Clase casi alta, media alta y media). Por otra parte, los proveedores indican que se puede diferenciar claramente la presencia de un segmento particular de clientes formado por la comunidad árabe que hace vida en la ciudad, en cuanto a este segmento los entrevistados coinciden en que la magnitud y el gasto asociado a los eventos realizados por los integrantes de esta comunidad, son de proporciones mayores a los realizados por los segmentos restantes.

Parte de los entrevistados afirman que en los últimos dos años, han notado una importante evolución en la industria de la planificación de eventos, que está cambiando progresivamente su forma de hacer negocios. Esto se debe principalmente a las facilidades de comunicación que existen entre dos expertos en la materia (proveedor-empresa de planificación), en comparación a la comunicación directa con los clientes, que generalmente no expresan de forma clara sus requerimientos o características de los servicios que requieren, para alcanzar los resultados que esperan de su evento.

Los medios de comunicación proveedor-cliente fue otra de las variables investigadas durante las entrevistas, en cuanto a este tema los proveedores indican que en la actualidad las redes sociales constituye el medio de comunicación más útil para la atracción de clientes sin embargo, aunque el primer contacto se realiza vía telefónica, correo electrónico o través de mensajes por las redes sociales la mayoría de

los clientes requieren reuniones personales con los proveedores, para acordar las condiciones de los contratos y para seleccionar un proveedor. Es por ello que los proveedores indican, que es necesario contar con un espacio tipo oficina donde reunirse con los clientes, discutir contratos y realizar los pagos del servicio.

### 3.2.2.5 Competidores

Aunque se reconoce la existencia de sustitutos para el negocio de la planificación de eventos, el estudio a los competidores se realizó tomando en cuenta únicamente a los competidores directos es decir, las empresas de planificación de eventos que hacen vida en la ciudad de Maturín. Las indagaciones realizadas arrojaron como resultado la existencia de tres empresas formales dedicadas a esta industria, entre las que se encuentran planificadores es decir, personas que ofrecen los servicios tipo agente y empresas que utilizan el concepto de organización para prestar sus servicios (Cuadro 16).

**Cuadro 16. Empresas de planificación de eventos existentes en la ciudad de Maturín**

<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>
<b>Venclass Protocolo</b>	Organización
<b>Gemma Guisti / Fiestas Creativas</b>	Agente y organización
<b>Ricardo Pérez</b>	Agente

Fuente: elaboración propia (2016).

Para el estudio de las variables propuestas se realizaron entrevistas de tipo semi-estructuradas a los tres competidores y a continuación se exponen de forma independiente los hallazgos más relevantes de cada una de las entrevistas realizadas. Es de destacar que, a diferencia de las entrevistas realizadas a proveedores, estas entrevistas fueron analizadas de forma independiente debido a la necesidad de entender a cada uno de los competidores de esta industria.

- **Gemma Guisti – Fiestas Creativas**

Esta empresa funciona de forma dual es decir como organización y como agente. Esto se debe a que la organización Fiestas Creativas está constituida desde el año 1998, dedicada a la venta de cotillones e indumentaria para eventos sin embargo, es en el año 2014 cuando su creadora Gemma Guisti, decide entrar en la industria de la planificación de eventos atendiendo las necesidades, que según ella observo en el mercado. En la actualidad la empresa Fiestas Creativas sigue comercializando cotillones e indumentaria como en sus inicios sin embargo, adicionalmente ofrece el servicio de planificación de eventos y protocolo utilizando como marca tanto la empresa Fiestas Creativas como a Gemma Guisti como agente. La entrevistada afirma que la planificación de eventos como actividad comercial es una tendencia que ha presentado un crecimiento vertiginoso en los últimos tres años en Venezuela.

Al indagar acerca de la industria de los eventos y su evolución en los últimos años, la entrevistada expresa que la cantidad de eventos realizados en la ciudad de Maturín se ha mantenido a pesar de la situación económica del país sin embargo, factores como la cantidad de invitados y el tamaño de los eventos han disminuido. En consecuencia de estos cambios, en la actualidad la lista de invitados, es elaborada

minuciosamente y constituye uno de los elementos de decisión más difíciles al momento de organizar un evento.

Los servicios que ofrece esta empresa son:

- a) Asesorías: a pesar de ofrecer este servicio, los clientes de la ciudad no están dispuestos a pagar solo por la asesoría de un experto. Es por ello que este servicio todavía está tratando de ser introducido en el mercado.
- b) Planificación de todo el evento: este servicio consiste en la planificación total del evento es decir, acompañar al cliente en todo el proceso desde el momento en el que toma la decisión de realizar el evento hasta el día del evento.
- c) Coordinación y protocolo: este servicio ofrece la asistencia durante el día del evento, realizando la supervisión de los proveedores, previo al evento y el recibimiento y atención de los invitados durante el desarrollo del evento. El beneficio fundamental que ofrece este servicio es liberar al cliente de todas las responsabilidades durante la celebración.

Para esta empresa el servicio de mayor demanda es el de coordinación y protocolo aunque la entrevistada afirma que en el año 2015 se observó un notable crecimiento en la demanda del servicio de planificación total del evento. Los clientes de esta empresa pueden identificarse como personas de clase media alta sin embargo, la entrevistada afirma que se puede diferenciar el segmento de clientes compuesto por la comunidad árabe que presentan notables diferencias en sus exigencias, observando como característica principal el gran tamaño de los eventos y la cantidad de invitados, que generalmente ascienden a 400 invitados.

La entrevistada opina que uno de los elementos clave en la industria de la planificación de eventos, son las buenas relaciones con los proveedores. Según la entrevistada estos entienden la importancia de las empresas de planificación de eventos como fuente de atracción de nuevos clientes, por lo que ofrecen prioridades y un servicio de mayor calidad cuando son contratados por una empresa que al ser contratados directamente por un particular.

Esta empresa cuenta con instalaciones físicas tipo oficina ubicada en una zona residencial de la ciudad, la cual sirve como lugar de encuentro para las primeras reuniones con los clientes, en las que se aclaran pautas y requerimientos. Las comunicaciones posteriores con los clientes en su mayoría se realizan vía telefónica. En cuanto a la cantidad a la demanda, la entrevistada manifiesta que durante el último de año de operaciones (2015) la empresa presto sus servicios en por lo menos en 63 eventos.

La comunicación post-evento es establecida a través de un informe entregado al cliente aproximadamente dos días después del evento. Esta empresa destaca que las redes sociales constituyen en la actualidad un excelente medio de atracción de clientes sin embargo, la entrevistada afirma que la mayoría de sus clientes nuevos han sido invitados de algún evento donde su empresa ha prestado servicios. El precio del servicio de planificación total es de 20% del costo del evento.

- **Venclass protocolo**

La entrevista fue realizada a Humberto Bastardo, creador y actual gerente general de la empresa. Venclass protocolo fue creada en el año 2012, con el objeto de

brindar servicios de protocolo para eventos de tipo social y corporativo sin embargo, en 2014 la empresa incursiona en la planificación de eventos, debido a las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes.

En cuanto al desarrollo de la industria de la planificación de eventos, el entrevistado opina, con base en su experiencia, que los clientes cada día aumentan y que el crecimiento de la demanda puede convertir a la planificación, en un servicio indispensable al momento de realizar un evento social.

Por otra parte, el entrevistado afirma que aunque en la actualidad exista una grave crisis económica en el país, la industria de los eventos presenta un comportamiento estable, manteniendo una cantidad suficiente de eventos para ofrecer ganancias y oportunidades a las empresas que hacen vida en esta industria.

Los servicios que ofrece esta empresa son:

- a) Protocolo: este servicio consiste en la asistencia de los invitados mediante personal de protocolo, que se encarga de recibir a los invitados del evento y garantizar el cumplimiento de la agenda planificada previamente.
- b) Planificación total del evento: este servicio consiste en la planificación total del evento es decir, acompañar al cliente en todo el proceso desde el momento en el que toma la decisión de realizar el evento hasta el día del evento.

Durante el año 2015, el servicio de planificación total fue el de mayor demanda para esta empresa la cual, oriento sus esfuerzos en promocionar este servicio. Venclass protocolo indica que la mayoría de sus clientes forman parte de la comunidad árabe y que pertenecen principalmente a los estratos sociales A y B sin

embargo, el entrevistado afirma que la empresa no ha realizado esfuerzos especiales por llegar exclusivamente a este segmento de mercado.

Por otra parte, en cuanto a la atracción de clientes, el entrevistado señala que las redes sociales son el medio de comunicación a través del cual la mayoría de los clientes conocen la marca y establecen el primer contacto, por lo que la empresa ha realizado inversiones en la producción del contenido que publican, cuidando cada detalle y aplicando estrategias de comunicación adaptadas a la industria de la planificación de eventos.

El entrevistado afirma que uno de los motivos principales por los que sus clientes contratan sus servicios es el hecho de querer disfrutar su evento, sin preocuparse por las actividades que se requieren realizar para cumplir con los tiempos de la agenda y la supervisión de los proveedores.

La empresa cuenta con una oficina donde ocurren las reuniones con los clientes y proveedores de servicios. Una vez concluido el evento, Venclass protocolo no establece ninguna comunicación con los cliente. El precio del servicio de planificación de eventos es de 20% del costo total del evento y la empresa durante el 2015 presto sus servicios en aproximadamente 57 eventos.

- **Ricardo Pérez – Event Planner**

Ricardo Pérez es el tercer competidor identificado en la ciudad y ofrece sus servicios utilizando como marca su nombre, es decir actúa como *event planner*.

Durante sus inicios en la industria Ricardo Pérez se dedicaba a la decoración y a finales del año 2014 incursiona en la planificación de eventos.

El entrevistado señala que las razones que lo motivaron a entrar en la industria, fueron principalmente la tendencia observada en el mercado y las exigencias de muchos de sus clientes. Durante la entrevista, Ricardo Pérez hace énfasis en la cultura de los venezolanos al momento de celebrar algún acontecimiento, por lo que concluye que la industria de los eventos se mantendrá en el tiempo a pesar de las circunstancias económicas o políticas del país.

A pesar de este hecho el entrevistado afirma, que en la actualidad realizar un evento supone un gran reto tanto para los clientes como para los planificadores, debido a variables como inflación y disponibilidad de recursos, que en muchos casos causan la necesidad de realizar ajustes y cambios en los planes iniciales acordados con los clientes, por lo que la planificación está asociada a una gran capacidad de reacción y resolución de problemas en tiempo real, para lo que deben prepararse las empresas que ofrecen el servicio.

Los servicios que ofrece esta empresa son:

- a) Decoración de eventos sociales y corporativos.
- b) Planificación de eventos.

El servicio con mayor demanda es el de decoración, en cuanto a esto el entrevistado manifiesta que su empresa es conocida en la industria por este servicio, por lo que en la actualidad sus esfuerzos están concentrados en posicionar su marca como *event & wedding planner*.

Por otra parte, el entrevistado afirma que existe diversidad en el tipo de clientes de su empresa, siendo la mayoría pertenecientes a los estratos sociales B y C. Asimismo, Ricardo Pérez hace mención a la existencia de un segmento en el mercado cuyas particularidades los separan de los demás tipos de clientes, estos son las personas pertenecientes a la comunidad árabe sin embargo, esta empresa muy pocas veces ha prestado sus servicios a este segmento.

Esta empresa cuenta con instalaciones físicas en donde se muestran algunos de los trabajos de decoración, en este lugar la empresa se reúne con sus clientes y proveedores. Las estrategias de comunicación de la empresa están concentradas en las redes sociales. Sin embargo, el entrevistado afirma que la mayoría de sus clientes conocen de sus servicios a través de referencias de personas de su entorno que han recomendado sus servicios de decoración. El precio del servicio de planificación de eventos es de Bs. 100.000 y el agente durante el 2015 presto sus servicios en aproximadamente 37 eventos.

### **3.3 Análisis de los resultados**

#### **3.3.1 Análisis de los resultados de la investigación de mercado dirigida a potenciales clientes**

Los resultados de la investigación de mercado indican que en el tema de género la muestra presenta heterogeneidad es decir, los encuestados fueron casi en la misma proporción mujeres (55%) y hombres (45%), siendo la mayoría personas con edades comprendidas entre 26 a 50 años (68%). El nivel de ingresos (74% presenta ingresos mayores a 15.000 Bs) y su nivel de instrucción (82% profesionales o

profesionales con postgrado) demuestran que la mayoría de los encuestados pertenecen a los estratos sociales A (clase alta), B (Casi alta) o C (Clase media alta y media). Estos resultados comprueban que los sujetos que conforman la muestra, cumplen con las variables planteadas en el diseño de la investigación, presentando características que las facultan para proporcionar información de interés para esta investigación.

La celebración de acontecimientos especiales para el 67% de los encuestados, presenta niveles de relevancia entre importantes y muy importantes, lo que demuestra que este es un factor resaltante en la cultura de los encuestados. Adicionalmente, la mayoría de los encuestados, 79% tienen percepciones negativas del proceso de planificación de eventos (inversión de mucho tiempo, estrés, difícil) y a ninguno de los encuestados les parece un proceso fácil. Estas valoraciones indican que para los encuestados es justificable la existencia de especialistas que se encarguen de este proceso.

Aunque el 72% de las personas consultadas conocen el servicio de planificación de eventos, solo 26% conoce el nombre de alguna empresa que se dedique a esta actividad en la ciudad de Maturín. En consecuencia es posible afirmar que las empresas existentes, no han logrado un posicionamiento en el mercado que permita la recordación de su marca por parte de los consumidores.

Los resultados de la investigación indican que 80% de los encuestados estarían dispuestos a contratar el servicio de planificación de eventos. Los casos que no muestran interés en el servicio, indican que el precio (42%) y la preferencia de hacerlo ellos mismos (42%) son los motivos principales para no contratar el servicio,

90% de esta parte de la muestra señala que realizarían la planificación de sus eventos por sí mismos.

Los eventos con cantidades mayores a 50 invitados serían los que según los encuestados requerirían la contratación de un planificador de eventos siendo las bodas (89%) y 15 años (56%) los tipos de eventos con mayor demanda de este servicio.

En cuanto al proceso de compra del consumidor, los resultados de esta investigación señalan que la mayoría de los encuestados emprenderían la búsqueda de información acerca de la empresa desde el momento en que deciden realizar el evento (39%) o una vez determinado el presupuesto del evento (49%). Para buscar información los encuestados manifiestan que las referencias personales (68%), las redes sociales (55%) y los motores de búsqueda web (27%) serían sus medios preferidos y que estarían interesados en información referente a eventos anteriores (79%), precios (60%), información acerca de la empresa (50%), experiencia de los planificadores (49%) y tipo de servicios ofrecidos (49%). Esto indica que los interesados en contratar el servicio requieren conocer diferentes factores para cubrir sus necesidades de información.

La razón principal por la que los clientes comprarían el servicio sería obtener como resultado un evento de mayor calidad (35%) y con ideas innovadoras (26%), únicamente 1% de los encuestados manifiestan que este servicio pudiese significar un ahorro de dinero en su evento. Una vez evaluadas las ofertas del mercado, los encuestados indican que la selección de una empresa dependerá con casi el mismo grado de importancia de la variedad de servicios que ofrezca la empresa, la buena

atención del planificador, la trayectoria de la empresa, el precio y las ideas innovadoras.

Acerca de la propuesta de valor, los encuestados manifiestan que el servicio de planificación total del evento (57%) sería la propuesta que en su mayoría contratarían sin embargo, aunque los potenciales clientes expresan que requieren contar con el planificador durante todo el proceso, 64% indica que le gustaría tener una participación activa en todas las decisiones referentes a su evento, lo que significa que el contacto cliente-planificador es un elemento de importancia en este servicio.

El servicio de planificación de eventos puede ser prestado sin contar con una oficina o espacio comercial sin embargo, 69% de los encuestados indican que preferirían realizar las reuniones con el planificador en la oficina de la empresa, este resultado se traduce en la necesidad de contar con un espacio comercial donde se puedan dar las reuniones cliente-planificador. Aunque 47% de los encuestados señala que prefieren realizar las reuniones en horario comprendido de lunes a viernes entre 8:00 am y 5:00 pm, un grupo importante de encuestados indican que es de su conveniencia asistir a dichas reuniones después de las 5:00pm, es por ello que se debe considerar ubicar la oficina de la empresa en locales ubicados en centros comerciales o empresariales con horarios extendidos.

En cuanto a los medios de comunicación preferidos por los clientes una vez contratado el servicio, la mayoría indica que prefieren la comunicación telefónica (74%), sin embargo 59% manifiesta que también le gustaría la comunicación personal con la empresa y 34% vía mail. Estos resultados evidencian la necesidad de utilizar los distintos medios de comunicación disponible, y que sean de mayor conveniencia

dependiendo de la información que se necesite intercambiar y las características particulares de cada cliente.

Al evaluar las opiniones de los encuestados acerca de los precios, la mayoría utilizaron como referencia precios mediante porcentajes de costo total del evento, lo que indica que los potenciales clientes entienden que existe una relación directamente proporcional entre la magnitud del evento y el precio del servicio de planificación. Por otra parte los resultados indican que los potenciales clientes opinan que el servicio que debe tener un mayor precio es el servicio de planificación total.

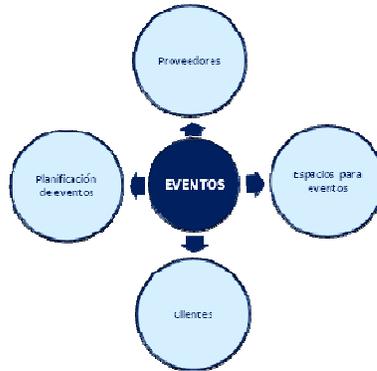
Una vez culminado el evento, 62% de los encuestados indican que la calidad del evento sería el elemento que utilizarían para evaluar su satisfacción. Sin embargo, es de considerar que un grupo importante de la muestra, afirma que la buena atención y el trato que recibió del planificador durante todo el proceso, es el elemento con mayor importancia en la evaluación de su satisfacción en consecuencia, las empresas que se dediquen a esta actividad deben garantizar el cumplimiento de estos elementos al ofrecer sus servicios.

### **3.3.2 Análisis de los resultados del estudio de la industria**

El estudio de la industria se llevó a cabo a partir de fuentes secundarias y entrevistas realizadas a diferentes actores que hacen vida en la industria de los eventos. A partir de la información recolectada, se realiza un análisis cualitativo que resume los aspectos más relevantes y de mayor interés para esta investigación. Dicho análisis es presentado a continuación:

La planificación de eventos es una actividad que se desarrolla en la industria de los eventos y está relacionada directamente con los proveedores de servicios para eventos, los espacios para eventos y los clientes (figura 10).

**Figura 10. Elementos que componen la industria de los eventos**



Fuente: elaboración propia (2016).

Según el testimonio de los entrevistados, a pesar de las desfavorables condiciones macro-económicas del país, la industria de los eventos en la ciudad de Maturín ha evolucionado favorablemente en los años recientes, ofreciendo rentabilidades aceptables a los proveedores de servicios y otras actividades comerciales que se desarrollan en su entorno. Otra evidencia de esto es el comportamiento de la cantidad de eventos en los últimos 5 años (gráfico 31) que si bien ha presentado disminuciones, estas han sido bajas (-2,20% aproximadamente).

En los últimos dos años ha aumentado considerablemente el surgimiento de empresas de planificación de eventos a nivel nacional. Aunque no existen cifras oficiales que indiquen la cantidad de empresas dedicadas a esta actividad en Venezuela, los resultados de esta investigación indican, por medio de las entrevistas a expertos en el área, que la mayoría de las empresas comenzaron a ofrecer este servicio

después del año 2013, a pesar de que muchas ya tenían experiencia en otras ramas de la industria de los eventos.

Otra clara evidencia del desarrollo de esta industria es la tendencia a la profesionalización, a través de estudios formales o informales, cursos y certificaciones que de alguna manera se han convertido en un símbolo de garantía y calidad para los clientes al momento de elegir una empresa de este tipo.

Aunque el servicio de planificación de eventos es opcional al momento de realizar un evento, es notable la tendencia creciente de los clientes a buscar asistencia de expertos en esta área, siendo este el motivo principal del surgimiento de empresas dedicadas a esta actividad en los últimos años. La mayoría de los expertos entrevistados aseguran, que su incursión en la planificación de eventos estuvo relacionada con una necesidad y tendencia en el mercado.

A pesar de lo anteriormente expuesto, en la ciudad de Maturín la industria de la planificación de eventos se encuentra en las primeras fases de su desarrollo, prueba de esto es la existencia de únicamente 3 empresas dedicadas a esta actividad, las cuales a pesar de ofrecer otros servicios dentro de la industria de los eventos, formalizaron su propuesta enfocada en la planificación de eventos durante el año 2014.

Conforme a las respuestas de los entrevistados, en la ciudad de Maturín se pueden identificar principalmente tres segmentos de mercado, clientes pertenecientes a la clase social alta y casi alta (Estrato A y B), clientes de clase social media alta y media (estrato C) y clientes pertenecientes a la comunidad árabe.

En la ciudad durante el año 2015 se realizaron aproximadamente un total de 1014 eventos. De los cuales, las tres empresas de planificación de eventos identificadas en la ciudad participaron en un total de 157 eventos, lo que representa una participación de mercado de 15,48 %.

Otro de los elementos destacables en los resultados del estudio de la industria, es el uso de las redes sociales como medio de comunicación con los clientes. Sin embargo, es de destacar que en cuanto a la atracción de clientes, las referencias personales son el medio más exitoso y los invitados de los eventos donde se presta el servicio deben ser considerados como potenciales clientes.

### **3.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que permite determinar el potencial de un sector industrial a partir del análisis de cinco fuerzas competitivas. Para analizar la industria de la planificación de eventos, se analizan dichas fuerzas según los hallazgos obtenidos en la investigación realizada en campo. A continuación se presenta el análisis de cada una de las fuerzas:

#### **3.4.1 Amenaza de ingreso**

Para analizar las amenazas de ingreso de nuevas empresas en la industria de la planificación de eventos, se deben evaluar cada una de las posibles barreras de entrada presentes en la industria.

A pesar de que es un hecho que las empresas existentes en el mercado pueden sacar ventajas al tener varios clientes simultáneos, las economías de escala

aprovechables no son significativas, para calificarlas como alta barrera de entrada, también se debe considerar que cada cliente tiene requerimientos específicos y la atención debe ser totalmente personalizada.

Por otra parte, el mercado no tiene suficiente conocimiento de las empresas existentes, evidencia de esto es que en la investigación de mercado realizada a potenciales clientes, 84% de los encuestados afirman no conocer el nombre de alguna empresa de planificación de eventos que ofrezca sus servicios en la ciudad de Maturín. En consecuencia la diferenciación de las empresas existentes, tampoco actúa como barrera de entrada.

Otra de las barreras de entrada que pueden afectar el ingreso de nuevas empresas a la industria son los requisitos de capital, los cuales no son suficientemente altos, debido a que por la naturaleza de la actividad, cualquier persona o empresa sin necesidad de grandes recursos puede ofrecer el servicio. Tampoco existen costos cambiantes para los clientes que deciden cambiar de empresa, por lo que esta tampoco representa una barrera de entrada a la industria.

En cuanto al acceso a los canales de distribución, a pesar de que este servicio no es comercializado a través de distribuidores, las empresas existentes en el mercado han creado alianzas estratégicas con los proveedores para la atracción de clientes y negociación de precios en los contratos, estas relaciones pueden convertirse en una barrera de entrada valorada como media para las empresas interesadas en entrar a la industria.

Por otra parte es de considerar que en el estudio de mercado realizado, 79% del total de los encuestados consideran que las referencias de otros eventos realizados

por la empresa, es uno de los factores considerados al momento de buscar y seleccionar una empresa de planificación de eventos, representando este elemento una barrera de entrada para empresas nuevas sin experiencia en la industria. Finalmente las políticas gubernamentales tampoco representan una barrera de entrada, debido a que no existe influencia ni interés del estado, en regular o controlar esta industria.

Según lo anteriormente expuesto se considera que la amenaza de nuevos entrantes es alta, debido a la inexistencia de altas barreras de entrada a la industria.

**Estrategias para afrontar la amenaza de ingreso de nuevas empresas:**

- Posicionar a la empresa, de modo que el mercado tenga el conocimiento de su existencia y que los clientes identifiquen la marca como símbolo de la industria en la ciudad.
- Promover ventajas competitivas difíciles de imitar por otras empresas, que creen diferenciación en el servicio.
- Enfocar la comunicación de lanzamiento de la empresa, en los servicios ofrecidos por la empresa, sus ventajas, alianzas con proveedores y perfil de los empleados, con el fin de contrarrestar la falta de experiencia de la empresa.

**3.4.2 Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes**

Para analizar la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes, se debe tomar en cuenta la cantidad de competidores en la industria, su participación en el mercado y el desenvolvimiento de la industria.

En la ciudad de Maturín se identifican únicamente tres empresas dedicadas a la planificación de eventos, las cuales en conjunto solo abarcan 15,48% del mercado de los eventos. A pesar del bajo porcentaje del mercado que abarca cada una de las empresas, tal volumen de clientes les permite obtener márgenes de rentabilidad suficiente para que cada una se desenvuelva sin recurrir a estrategias orientadas a aumentar la intensidad de la rivalidad entre competidores. En consecuencia, la intensidad de la rivalidad entre los competidores de la industria se puede calificar como baja.

#### **Estrategias para afrontar la rivalidad entre competidores existentes:**

- Alcanzar alta diferenciación del servicio, para que en caso que aumente la rivalidad entre competidores existentes, la empresa pueda mantener una posición de liderazgo en la industria.
- Adoptar capacidades de innovación en el mercado, que les permitan convertirse en la empresa que marca las tendencias de la industria en la ciudad y evitando ser seguidor de las tendencias dictadas por algún competidor.

#### **3.4.3 Presión de los productos/servicios sustitutos**

Se pueden identificar como sustitutos del servicio de planificación de eventos, los mismos clientes o personas de su entorno y los espacios para eventos que ofrecen servicios parciales de planificación.

A pesar de que la mayoría de los potenciales clientes tienen percepciones negativas del proceso de planificación de eventos (79% indican que es un proceso que requiere inversión de mucho tiempo, genera estrés o es difícil), siempre existe la

posibilidad de decidir planificar sus eventos por si mismos o asignar la tarea a alguna persona de su entorno, lo cual puede significar un ahorro en el presupuesto asignado al evento. En consecuencia la presión de este sustituto se considera alta en la industria.

Algunos espacios para eventos ofrecen servicios parciales de planificación de eventos que pueden incluir algunos servicios adicionales ofrecidos por la empresa. Sin embargo, la mayoría presentan limitaciones generalmente asociadas a la cantidad de alianzas estratégicas con proveedores y al tiempo que le dedican al servicio de planificación, que en realidad al analizarlo concretamente la mayoría se limita a brindar asesorías. Por estas razones, se considera que este sustituto ejerce una presión media en la industria.

Por otra parte a pesar de la existencia de claros sustitutos, actualmente en Venezuela contratar un servicio de planificación brinda prestigio y es un símbolo de lujo para los eventos, es por ello que existen muchas personas que consideran el servicio como indispensable al momento de realizar un evento.

En consecuencia de lo anteriormente expuesto, se considera que la presión de los sustitutos del servicio de planificación de eventos es media.

**Estrategias para afrontar la presión de productos sustitutos:**

- Crear estrategias de comunicación orientadas a resaltar las ventajas de contratar el servicio creando demanda primaria.

- Impulsar acciones colectivas del sector industrial que promuevan las ventajas del servicio de planificación de eventos, en comparación con la posibilidad de acudir a los sustitutos.

#### **3.4.4 Poder negociador de los compradores**

El poder de negociación de los compradores del servicio de planificación de eventos se puede analizar en dos dimensiones: las exigencias de calidad y las exigencias de disminución de precios.

El servicio de planificación de eventos por su naturaleza como servicio de lujo, requiere cumplir con altos estándares de calidad, en consecuencia este elemento debe ser uno de los valores principales de la empresa. Por lo que, más que ser un elemento que brinde poder de negociación a los compradores, este debe ser una característica garantizada por la empresa. A pesar de esto, se debe tomar en cuenta la existencia de clientes con mayores exigencias que el promedio y para los que se requiere un esfuerzo mayor, por lo que en lo referente a las exigencias de calidad se puede considerar que los compradores ejercen un poder medio.

En cuanto a exigencias para la disminución de precios, es de esperarse que los clientes del servicio pertenezcan a los estratos sociales A, B o C, y que no otorguen una importancia primaria al precio. Adicionalmente al ser un servicio de lujo, que requiere cumplir altos estándares de calidad y la oferta en el mercado no es suficiente como para forzar disminuciones de precios por parte de los participantes en la industria, se espera que los clientes ejerzan alto poder de exigencias en disminución de precios.

Con base en lo expuesto anteriormente expuesto se considera que el poder negociador de los compradores es bajo en la industria de la planificación de eventos en la ciudad de Maturín.

**Estrategias para afrontar el poder de negociación de los compradores:**

- Garantizar permanentemente, el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por la naturaleza de la industria, como parte fundamental de la propuesta de valor y no como una opción para los compradores. Esta estrategia influye directamente en el posicionamiento de la empresa y en el tipo de clientes a los cuales apunta.
- Crear ventajas competitivas que le brinden diferenciación a la propuesta de valor de la empresa, en comparación con la oferta de las otras empresas del mercado.

**3.4.5 Poder de negociación de los proveedores**

Los grupos de proveedores que afectan el servicio de planificación de eventos son proveedores de insumos de oficina y consumibles, proveedores de servicios para eventos y el recurso humano.

El grupo de proveedores de insumos y consumibles de oficina no ejerce alto poder de negociación, debido a que las necesidades de estos insumos no son altas y existen suficientes proveedores en el mercado que permiten el cambio de proveedor, sin incurrir en costos cambiantes significativos para la empresa.

En el caso del grupo de proveedores de servicios para eventos aunque no sean proveedores directo, la relación entre la empresa y este grupo presenta una importancia significativa en el servicio de planificación de eventos, debido a las

alianzas estratégicas posibles de crear para la atracción de nuevos clientes y la negociación de precios de sus servicios. Sin embargo, existen suficientes proveedores para la cantidad de empresas de planificación de eventos existentes en la ciudad, además de que cada evento puede requerir proveedores diferentes, cuya elección dependerá de las necesidades de cada cliente, por lo que se considera que este grupo de proveedores no ejerce alto poder de negociación.

Por su parte el recurso humano representa un grupo proveedor de suma importancia debido a que su incidencia en la empresa se relaciona directamente con los resultados del servicio ofrecido. Esto se debe principalmente a la importancia que le otorgan los clientes a la buena atención y calidad ofrecida por el personal que brinda el servicio de planificación. Por esta razón, es necesario evitar altos índices de rotación por lo que el proceso de selección y capacitación del recurso humano debe ser tomando en cuenta como una de los pilares fundamentales de la empresa. A pesar de lo expuesto anteriormente, el recurso humano es un grupo proveedor que no ejerce alto poder debido a la disponibilidad de suficiente mano de obra en el mercado, tomando en cuenta que no se requieren conocimientos técnicos o mano de obra especializada para lograr el desempeño requerido por los clientes.

Una vez realizado el análisis de las evidencias, se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo en la industria de la planificación de eventos en la ciudad de Maturín.

**Estrategias para afrontar el poder de negociación de los proveedores:**

- Listar a los proveedores de insumos y consumibles de oficina disponibles en la ciudad y seleccionar por lo menos tres proveedores que cumplan con los

requerimientos de la empresa, para que en caso de requerir un cambio de proveedor, este se pueda realizar de forma rápida sin que afecte las operaciones normales de la empresa.

- Crear alianzas estratégicas con al menos tres empresas de cada tipo de proveedor de servicios para eventos, con características distintas, que puedan cubrir necesidades de clientes con exigencias diferentes. Esta acción aparte de restar poder negociador al grupo, permite ofrecer más opciones a los clientes.
- Diseñar un plan de selección de personal adaptado al tipo de servicio.
- Garantizar el diseño de planes de carrera, planes de remuneración y beneficios que evite altos índices de rotación de personal.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE VALOR**

El presente capítulo tiene como propósito presentar el diseño de una propuesta de valor adaptada a satisfacer las necesidades del mercado de la planificación de eventos en la ciudad de Maturín. Siendo la propuesta de valor el conjunto total de los beneficios que la empresa ofrece a sus clientes, este capítulo expone todos los elementos que componen la oferta de servicio incluyendo los factores relacionados a la empresa. Es de resaltar que, el diseño de cada uno de los elementos que son presentados en este capítulo, se fundamenta en los hallazgos alcanzados durante la fase de recolección de datos de la investigación.

#### **4.1 Concepto del negocio**

Se propone el lanzamiento de una empresa de planificación de eventos en la ciudad de Maturín, Venezuela, que ofrezca una mezcla de servicios orientados a satisfacer las necesidades de las personas que requieren realizar un evento de tipo social y que busquen alcanzar altos estándares de calidad en sus eventos, reduciendo el tiempo invertido en el proceso, el estrés que acarrea la planificación y las dificultades que se puedan presentar.

#### **4.1.1 Misión**

Ofrecer servicios de asesoría, diseño, planificación y ejecución de eventos sociales, cuidando en todo momento el cumplimiento de las expectativas y estándares de calidad esperados por los clientes, considerando la buena atención como pilar fundamental del servicio ofrecido.

#### **4.1.2 Visión**

Posicionarse dentro de los próximos 3 años, como empresa líder de la industria de la planificación de eventos, diferenciándose de sus competidores por el desarrollo de la tendencia de realización de eventos temáticos.

#### **4.1.3 Valores**

Cumplir con la misión y visión de la empresa teniendo como valores fundamentales la responsabilidad, honestidad, compromiso, respeto, ética, excelencia y calidad en todas las actividades desempeñadas por la empresa.

### **4.2 Estrategia empresarial**

Una vez realizado el análisis de la información recolectada en campo, tanto en el estudio de la industria como en la investigación de mercado dirigida a potenciales clientes, se considera que para la propuesta de una empresa de planificación de eventos, la estrategia empresarial más adecuada es una combinación de diferenciación, como estrategia primaria y alianzas estratégicas, como estrategia secundaria.

#### **4.2.1 Estrategia primaria: diferenciación**

La nueva tendencia mundial en la organización de eventos es la creación de celebraciones con focos temáticos muy bien definidos. Esta tendencia consiste en seleccionar un motivo y a partir de esta selección se realiza el diseño, la decoración e incluso la comida del acontecimiento social (Estanyol, 2014). La proliferación de este tipo de eventos sociales en las esferas de celebridades, estrellas del cine y la TV, quienes han seleccionado temas como décadas importantes para la historia, ciudades famosas del mundo, o incluso películas y cuentos; y la amplia cobertura mediática de estos eventos ha permitido la expansión de esta tendencia a lo largo del mundo (Glowarkzywo, 2015).

Conforme a esta premisa, se propone como estrategia empresaria de diferenciación la especialización en el desarrollo de esta tendencia, siendo la experticia y el diferenciador, la emulación de las fiestas temáticas más famosas en la ciudad. Para ello, se desarrollará un catálogo de temas, inspirados en las famosas fiestas de Hollywood y se ofrecerá la experticia de materializar estas propuestas en la plaza donde se desarrolla el negocio (Maturín, Venezuela).

Es de mencionar que la efectividad y éxito de la estrategia diferenciadora, depende de que esta sea el eje central de todas las actividades de la empresa y el recurso humano este enfocado en su cumplimiento.

Por otra parte, se debe procurar que esta ventaja diferenciadora sea sostenible en el tiempo, lo cual representa un gran reto para el negocio. Conforme a las entrevistas realizadas, en el estudio de la industria actualmente en la ciudad no existen empresas que ofrezcan este tipo de servicio sin embargo, esto no significa que esta

ventaja no pueda ser imitada por los competidores existentes o algún nuevo entrante. Para asumir este reto se propone centrar las acciones estratégicas en lograr el posicionamiento de la marca como líder en el mercado de la planificación de eventos temáticos.

#### **4.2.2 Estrategia secundaria: alianzas estratégicas**

El estudio de la industria, específicamente los hallazgos obtenidos en las entrevistas a proveedores, competidores y espacios para eventos, demuestran la importancia de los proveedores como actores fundamentales en la industria de la planificación de eventos.

En las entrevistas a competidores, los informantes afirman que los proveedores de servicios pueden ofrecer mejores precios y servicios de mayor calidad a las empresas de planificación de eventos, en comparación con los arreglos alcanzados directamente por los clientes, la razón de este hecho es que los proveedores identifican claramente la importancia de estas empresas como fuentes de obtención de nuevos clientes, por lo que se esfuerzan para cumplir y exceder las expectativas de los planificadores de eventos.

Asimismo, los proveedores entrevistados manifiestan que la evolución de la planificación de eventos está cambiando la forma de hacer negocios en la industria. Los informantes reconocen las diferencias entre realizar acuerdos de servicios utilizando expertos de la planificación como mediadores y realizarlos directamente con los clientes. En su mayoría por falta de conocimiento y experiencia en el área, los clientes difícilmente expresan sus necesidades y exigencias con claridad sin embargo, al negociar con planificadores estos entienden las expectativas de los clientes y tienen

mayores capacidades de lograr acuerdos con los proveedores, que se deriven en resultados satisfactorios y adaptados a los requerimientos de cada evento.

En consecuencia, se propone como estrategia secundaria, la creación de alianzas estratégicas con proveedores de la industria, que permitan construir acuerdos cooperativos enfocados en los siguientes propósitos:

- Atracción de nuevos clientes, a partir de recomendación de los servicios de las empresas participantes en los acuerdos.
- Acuerdos de tarifas especiales para los clientes de las empresas participantes en las alianzas estratégicas.
- Creación de asociaciones entre los participantes de las alianzas, que permitan compartir información referente a nuevas tendencias del mercado.

Es de considerar que cada evento presenta características únicas, asociadas a los gustos y preferencias de los clientes, aunque una recomendación pueda influir de cierto modo, la selección final de un proveedor dependerá exclusivamente de los criterios de cada cliente. Esto representa un riesgo potencial en la eficiencia de la aplicación de la estrategia de alianzas, puesto que de no ser seleccionada ninguna de las empresas participantes en la alianza, la aplicación de esta estrategia no representaría beneficio alguno para la empresa de planificación.

### **4.3 Segmentación**

En las entrevistas realizadas durante la fase de recolección de datos, los proveedores y competidores describieron las características principales de sus

clientes. A partir de esta información aunada al entendimiento general de la industria, es posible segmentar el mercado, agrupando a los principales grupos de clientes y estudiando a fondo sus particularidades, en función de criterios demográficos como edad, sexo, estrato social y ciclo de vida familiar, y criterios de conducta como beneficios buscados y ocasiones de uso del servicio.

La totalidad de los entrevistados (proveedores y competidores), describen a sus clientes como hombres y mujeres pertenecientes a la clase alta, casi alta y media (estratos sociales A, B y C respectivamente) y sus requerimientos al momento de realizar eventos sociales varían en función de la edad, ciclo de vida, tipo de evento y características asociadas a sus gustos y preferencias. Adicionalmente, los entrevistados señalan que la magnitud del evento a realizar y presupuesto disponible, son factores que también condicionan directamente los requerimientos de cada cliente. En consecuencia, se considera conveniente dividir el mercado en los siguientes segmentos:

#### **4.3.1 Parejas de novios o recién casados**

Parejas de novios o recién casados, en edades comprendidas entre 25 y 32 años, con o sin hijos, pertenecientes a los estratos sociales A, B o C, de ocupación empleados o independientes, interesados en realizar eventos sociales con capacidad mayor a 100 invitados.

Al profundizar acerca de los intereses de este segmento, se puede inferir que en su mayoría son parejas con planes de casarse, que le brindan importancia alta o media a la celebración de eventos sociales y que buscan realizar una boda con elementos de calidad o innovación que les brinde estatus social. Por otra parte, los

pertenecientes a este segmento también pueden ser personas con un estilo de vida ocupado, que nos les permita disponer del tiempo suficiente para planificar su evento o que quieren mitigar el estrés que les puede generar el proceso de planificación.

También dentro de este segmento se encuentran parejas casadas con hijos pequeños, que estén interesadas en realizar eventos como cumpleaños o celebraciones religiosas (bautizos o comuniones) a sus hijos.

Económicamente los pertenecientes a este segmento, se encuentran en un ciclo de establecimiento económico en el que la mayoría son profesionales empleados o independientes que están iniciando sus negocios y que tienen deudas por la adquisición de bienes muebles o inmuebles. Sin embargo, al momento de realizar algún evento social reciben ayuda económica de sus padres u otras personas de su entorno.

#### **4.3.2 Parejas de adultos-medio**

Parejas de novios o casados, en edades comprendidas entre 33 y 50 años, con o sin hijos menores a 25 años, pertenecientes a los estratos sociales A, B o C, de ocupación empleado o independiente, interesados en realizar eventos sociales con capacidad mayor a 100 invitados.

Los pertenecientes a este segmento del mercado en su mayoría están casados y tienen hijos, por lo que pueden estar interesados en realizar eventos como cumpleaños, celebraciones religiosas, 15 años o graduaciones a sus hijos. Dentro de este segmento también pueden existir algunas parejas de novios interesados en

realizar bodas. Económicamente, son personas que presentan estabilidad económica y que son capaces de cubrir los gastos que implica la realización de un evento social.

#### **4.3.3 Parejas adultas**

Parejas casadas, con edades comprendidas entre 50 y 65 años, con hijos mayores a 25 años, pertenecientes a los estratos sociales A, B o C, de ocupación empleado, independiente o jubilado, interesados en realizar eventos sociales con capacidad mayor a 100 invitados.

Dentro de este segmento del mercado se encuentran las personas que están interesadas en apoyar económicamente a sus hijos en la realización de evento como matrimonios o algún tipo de celebración a sus nietos (15 años, celebraciones religiosas, graduaciones o cumpleaños).

#### **4.3.4 Hombres o mujeres mayores de 65 años**

Hombres y mujeres mayores a 65 años, con hijos mayores a 32 años o nietos menores a 20 años, pertenecientes a los estratos sociales A, B o C, de ocupación jubilado, interesados en realizar eventos sociales con capacidad mayor a 100 invitados.

Este segmento al igual que el anterior puede presentar interés en apoyar económicamente a hijos y nietos en la realización de eventos sociales.

#### **4.3.5 Comunidad árabe**

Hombres y mujeres, mayores de 18 años pertenecientes a la comunidad árabe, en su mayoría hijos o nietos de inmigrantes sirios o libaneses, pertenecientes a los

estratos sociales A y B, de ocupación independiente, interesados en realizar eventos sociales con capacidad mayor a 100 invitados.

Se estudia independientemente este segmento de mercado, debido a las necesidades e interés particulares que presentan sus integrantes. Dentro de este segmento se pueden identificar personas en cualquiera de las etapas del ciclo de vida descritas en los segmentos anteriores sin embargo, los pertenecientes a este grupo de potenciales clientes son identificados por los entrevistados, como un grupo que ejerce mucha influencia en la industria de los eventos en Maturín.

Esta comunidad es una de las que ejerce mayor poder económico en la ciudad y por razones culturales realizan eventos con mucha frecuencia y mayoritariamente de magnitud superior a 400 invitados. Los eventos realizados por la comunidad árabe son calificados por todos los expertos como los de mayor magnitud y en los que se gasta mayor cantidad de dinero anualmente en la ciudad.

#### **4.4 Definición de segmentos meta**

Los segmentos meta a los que apunta la empresa son los siguientes:

- Parejas de novios o recién casados.
- Parejas de adultos-medio.
- Comunidad árabe.

La selección de estos segmentos se realizó aplicando la estrategia de múltiples segmentos con especialización en producto, considerando a estos tres segmentos del

mercado como los que brindan oportunidades de generar mayores ingresos para la empresa en relación a los recursos disponibles.

A pesar de seleccionar como estrategia la especialización en producto, es de considerar que a la oferta de servicio se le aplicaran características de marketing individual, debido a la necesidad ofrecer a los clientes la posibilidad de personalizar el servicio acorde a sus preferencias y necesidades particulares.

#### **4.5 Posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento de la empresa está basada en la ventaja diferenciadora propuesta como estrategia empresaria, en consecuencia se plantea el cumplimiento de la siguiente posición en la mente del consumidor:

Ser reconocida en el mercado de la ciudad de Maturín, como empresa líder en la planificación de eventos sociales, diferenciada por su especialización y experticia en la realización de celebraciones temáticas y los beneficios ofrecidos a sus clientes, en cuanto al cumplimiento de altos estándares de calidad y excelente atención personalizada, adaptada a las necesidades particulares de cada uno de sus clientes.

Es de mencionar que los resultados de la investigación de mercado, reflejan que la mayoría de los encuestados (84%), en la actualidad no son capaces de identificar las empresas de planificación de eventos existentes en el la ciudad de Maturín. Asimismo, las entrevistas realizadas durante el estudio de la industria demuestran que no existen empresas en el mercado que ofrezcan servicios especializados en la tendencia de eventos temáticos. En consecuencia, se considera

posible lograr liderazgo en el mercado y posicionar la ventaja diferenciadora en la mente de los consumidores del mercado objeto de estudio.

#### **4.6 Branding**

Se propone realizar el diseño del *branding* de la empresa, por medio de la contratación de los servicios de una agencia de publicidad, la cual desarrollará sus ideas a partir del cumplimiento del siguiente *brief*:

La agencia de publicidad debe desarrollar todo el paquete de comunicaciones para la empresa. El trabajo debe incluir: nombre, diseño de logo, imagen corporativa, medios de comunicación web, publicidad y comunicaciones para los principales *stakeholder*: clientes, aliados estratégicos, proveedores, entre otros.

En líneas generales, el nombre de la empresa debe ser claro, recordable, fácil de decir y que evoque claramente la actividad que realiza la empresa y su ventaja diferenciadora enfocada en la realización de eventos temáticos. Asimismo, los restantes elementos de la comunicación como imágenes, logo y publicidad de la empresa, deben estar orientados a cumplimiento de la estrategia de diferenciación de la empresa.

La contratación incluye el paquete de comunicaciones, y la campaña de *awareness* sobre la tendencia de eventos temáticos y su introducción como tendencia a la hora de planificar un acontecimiento social en la ciudad.

Por otra parte, la agencia de publicidad debe considerar que la empresa ofrece servicios dirigidos a personas pertenecientes a los estratos sociales A, B y C, por lo que el diseño de todos los elementos del *branding* deben estar dirigidos a este público.

Los mensajes claves para la agencia deben girar en torno a la experticia en la organización de eventos temáticos y el catálogo de tipos de eventos, que la empresa es capaz de replicar en la ciudad. Adicionalmente, la agencia de publicidad debe considerar que se trata de una marca nueva en el mercado y este debe ser un hecho determinante en el tratamiento de la campaña y del trabajo de la agencia.

Por su parte, el estilo de la imagen y personalidad de la marca, debe ser una combinación de cosmopolita, moderna y divertida. Se trata de una empresa que recrea eventos ocurridos en muchas partes del mundo y eso debe ser reflejado en la comunicación y el estilo transmitido en los mensajes.

#### **4.7 Proceso de compra del consumidor de los servicios de planificación de eventos**

De acuerdo con el estudio de mercado realizado a potenciales clientes, las etapas del proceso de compra de los consumidores del servicio de planificación de eventos se pueden describir de la siguiente forma:

#### **4.7.1 Reconocimiento de la necesidad**

Conforme a la opinión de la mayoría de los encuestados (ítem N° 12 de la investigación de mercado), los clientes del servicio de planificación de eventos reconocen la necesidad de contratar el servicio, principalmente en dos situaciones, algunos desde el momento en el que deciden realizar el evento (39% de la muestra), mientras que otros reconocen e incorporan la necesidad del servicio, una vez determinado el presupuesto disponible para el evento (49% de los encuestados).

#### **4.7.2 Búsqueda de información**

Según los resultados del ítem N° 13 de la investigación de mercado, la búsqueda de información de empresas de planificación de eventos por parte de los potenciales clientes, se realiza a través de indagaciones a través de los siguientes medios: referencias personales o experiencias pasadas (68% de los encuestados), redes sociales (55% de los encuestados) y motores de búsqueda web (27% de los encuestados) adicionalmente, una parte de los potenciales clientes (23% de los encuestados) consideran que los proveedores de servicios representan una fuente de búsqueda de información de empresas de planificación de eventos.

Por su parte, los hallazgos de la investigación (ítem N° 14) indican que durante la búsqueda de información los clientes esperan obtener datos de la empresa referente a eventos realizados anteriormente (79% de la muestra), el precio de los servicios (60% de la muestra), la experiencia de los planificadores (49%), el tipo de servicio ofrecido (49%) e información general acerca de la empresa como organización (50%).

### **4.7.3 Evaluación de las alternativas**

Según la opinión de la mayoría de los encuestados (ítem N° 15 de la investigación de mercado), una vez que cuentan con información de las opciones disponibles en el mercado, los consumidores evalúan cada alternativa, utilizando como motivación, que la empresa contratada les garantice un evento de calidad (35% de la muestra) y con ideas innovadoras (26% de la muestra). Esta etapa del proceso de compra, generalmente ocurre una vez que el cliente se reúne personalmente con la empresa de planificación y adicionalmente se haya tomado el tiempo necesario para la evaluación.

En esta parte del proceso de compra pueden intervenir otros factores como gustos y preferencias, también en muchos casos los clientes buscan el servicio con ideas preconcebidas de las características del evento que quieren realizar, por lo que la evaluación girará alrededor de encontrar la empresa que el cliente considere que tenga las mejores capacidades y recursos para materializar sus ideas.

### **4.7.4 Decisión de compra**

Los hallazgos obtenidos en la investigación de mercado (ítem N° 16), evidencian que a partir de los resultados de la evaluación de las alternativas disponibles, los clientes toman la decisión de compra del servicio, la cual dependerá de la conjugación elementos como la variedad de servicios ofrecidos (19% de los encuestados), la buena atención del personal (21% de los encuestados), la trayectoria de la empresa (19% de los encuestados), las ideas innovadoras (17% de los encuestados) y el precio del servicio (19% de los encuestados).

#### **4.7.5 Evaluación posterior a la compra**

El nivel de satisfacción del cliente al momento de la evaluación posterior a su compra, ocurre una vez realizado el evento. Según el ítem N° 23 de la investigación de mercado, la mayoría de los clientes evalúan el servicio, principalmente en función de los resultados en términos de calidad del evento (62% de los encuestados) y de buena atención y relación establecida con todo el personal de la empresa de planificación (33% de los encuestados).

### **4.8 Marketing Mix**

El diseño de cada uno de los elementos del marketing mix se realizó a partir de los resultados obtenidos en el estudio de mercado a potenciales clientes y el estudio de la industria. A continuación se presenta la propuesta de servicio, distribución, comunicación y precio de la empresa de planificación de eventos, propuesta en esta investigación:

#### **4.8.1 Servicio**

La mezcla de servicios ofrecidos por la empresa de planificación de eventos, está orientada a satisfacer las necesidades de los tres segmentos de mercado seleccionados como meta, sin excluir el hecho que cada cliente tiene necesidades y preferencias distintas que serán atendidas de forma individual, utilizando como base la estructura de servicios diseñados. Vale acotar que la comunidad árabe como segmento de mercado, presenta características peculiares en función de sus costumbres sin embargo, es de considerar que la empresa no tiene como objetivo seguir una estrategia de especialización de nicho razón por la cual, se propone atender

las particularidades de este segmento de forma individual, sin alterar o diseñar un servicio especial para este grupo de clientes.

Los resultados obtenidos en la investigación a potenciales clientes indican que 79% de los encuestados tiene percepciones negativas del proceso de planificación de eventos (inversión de mucho tiempo, estrés, difícil) por otra parte, es de resaltar que la investigación demuestra que a ninguno de los encuestados les parece un proceso fácil. A partir de esta premisa se propone diseñar una mezcla de servicios, que permita facilitar el proceso de planificación de eventos, proporcionando a los clientes la posibilidad de contar con un especialista que los ayude a lograr los objetivos de su evento.

Adicionalmente, la mayoría de los potenciales clientes opinan que las bodas (89% de los encuestados) y los 15 años (56% de los encuestados), son el tipo de eventos que requieren la intervención de una empresa de planificación de eventos. A pesar de este hecho, al analizar los procesos orientados a satisfacer las demandas de diferentes tipos de eventos, se obtiene como resultado la carencia de diferencias significativas en los procesos operativos necesarios para alcanzar los objetivos de cada tipo de evento. Por esta razón, el diseño de la mezcla de servicios, se realiza acorde a las distintas necesidades que puedan surgir durante el proceso de planificación de cualquier evento, sin considerar el tipo de evento como variable que afecta considerablemente las operaciones de la empresa.

Por su parte, el estudio de la industria permitió analizar las ofertas de servicios disponibles en el mercado actualmente. La totalidad de los competidores existentes en el mercado, ofrecen el servicio de planificación total eventos y adicionalmente

ofrecen servicios complementarios como decoración, personal de protocolo y servicios de cotillones para eventos. A partir de esta información se propone una mezcla con servicios de planificación total de eventos y adicionalmente servicios complementarios que en la actualidad no están disponibles en el mercado, pero que están orientados a satisfacer necesidades de los clientes durante distintas fases del proceso de planificación de un evento. A continuación se presenta la mezcla de servicios propuesta:

#### **4.8.1.1 Asesoría**

El servicio de asesoría consiste en brindarle orientación al cliente en cualquier etapa del proceso de planificación de su evento, por medio de reuniones programadas con el experto en planificación. El objetivo de este servicio es responder cualquier interrogante que tenga el cliente referente a su evento y guiarlo en la solución de problemas. Este servicio incluye:

- Guía de consejos sobre la planificación de eventos.
- Informe que resuma la asesoría.

La investigación de mercado dirigida a potenciales clientes demuestra que 34% de los encuestados estarían dispuestos a adquirir este servicio. Además, durante las entrevistas realizadas en el análisis de la industria, los proveedores afirman que sus clientes muchas veces requieren asesoría de expertos en planificación, debido a interrogantes o inconvenientes que surgen durante el proceso de planificación y que dificultan las actividades que deben llevar a cabo los clientes que no cuentan con el apoyo de un profesional en el área de la planificación.

#### **4.8.1.2 Diseño del evento**

Consiste en crear el diseño del evento según los requerimientos, gustos y recursos del cliente. Para prestar este servicio se requiere realizar una reunión donde el cliente proporcione detalles del evento como fecha, tamaño, gustos, ideas y presupuesto. A partir de esta información el planificador realiza el diseño del evento y entrega un informe al cliente. Este servicio incluye el cálculo del presupuesto del evento, en caso de que el cliente no lo tenga definido. El informe entregado al cliente contiene lo siguiente:

- Documento tipo revista donde se resuma el diseño del evento.
- Video de la propuesta.
- Lista de proveedores.
- Presupuesto total del evento

Aunque este servicio está orientado exclusivamente a diseñar y entregar una propuesta del evento al cliente, el objetivo principal de esta oferta es atraer al cliente para que contrate algún otro servicio ofrecido por la empresa.

Según las entrevistas realizadas a los competidores, este servicio en la actualidad no se encuentra disponible en el mercado sin embargo, las entrevistas realizadas a informantes de espacios para eventos, evidencian que la mayoría de los clientes de estas empresas al momento que deciden realizar un evento social, requieren orientación e información que les permita tomar decisiones referentes a las características de su evento, que si bien algunos proveedores pueden brindar parte de la información requerida, especialistas en planificación a través de este servicio pueden cubrir completamente esta necesidad del mercado.

#### **4.8.1.3 Ejecución del evento**

El servicio de ejecución consiste en asistir al cliente el día del evento. En este caso la empresa se encarga de hacer cumplir todo lo que el cliente ha planificado previamente, garantizando el cumplimiento de contratos por parte de los proveedores así como tiempos de entrega y calidad de los servicios o productos. El servicio de ejecución está orientado a que el cliente se encuentre totalmente libre de responsabilidades el día del evento y puede disfrutar su evento como un invitado.

El servicio de ejecución incluye:

- Reuniones de coordinación con el cliente por lo menos 2 semanas antes del evento.
- Reuniones con cada uno de los proveedores para aclarar tiempos de entrega y constatar condiciones de contratos.
- Recibimiento de los proveedores durante el día del evento.
- Supervisión de los servicios y productos de los proveedores, para garantizar el cumplimiento de las condiciones de contrato.
- Personal de protocolo para el recibimiento y ubicación de los invitados en el evento (equipo de protocolo compuesto por cuatro personas).
- Maestro de ceremonia para el recibimiento de invitados y guía de los momentos iniciales del evento.
- Supervisión y asistencia durante todo el evento para garantizar el cumplimiento de la agenda programada.
- Reunión post-evento para evaluación de satisfacción del cliente.

Aunque los resultados de la investigación de mercado indican que solo 6% de los encuestados estarían dispuestos a contratar este servicio, según las entrevistas

realizadas a los informantes de espacios para eventos, la mayoría de sus clientes antes, durante y después del evento, deben realizar actividades que les impiden disfrutar totalmente su celebración y frecuentemente se quejan de este hecho. Por esta razón, los entrevistados afirman que los clientes estarían dispuestos a contratar una empresa, que se encargue de ofrecer este servicio y que les garantice el cumplimiento de todos los requerimientos y especificaciones planificadas previamente para su evento.

#### **4.8.1.4 Planificación total del evento**

Consiste en asistir al cliente durante todo el proceso de planificación, organización y ejecución del evento. Al contratar este servicio el cliente participa de forma activa en la toma de decisiones sin embargo, es el planificador el encargado de llevar a cabo todas las actividades necesarias para materializar el evento. El servicio de planificación total incluye:

- Servicio de asesoría.
- Diseño del evento.
- Orientación para elaborar lista de invitados.
- Selección de proveedores.
- Negociación de términos de contratos con proveedores.
- Seguimiento de contratos.
- Envío de invitaciones y seguimiento de confirmaciones de asistencia.
- Servicio de ejecución del evento.
- Reunión post-evento para evaluación de satisfacción del cliente.

Según la investigación de mercado realizada, 57% de los encuestados indican que estarían dispuestos a contratar este servicio adicionalmente, la mayoría de los

clientes (64% de los encuestados) opinan que prefieren participar activamente en cada una de las decisiones referentes a su evento. Por su parte, en el estudio de la industria, los entrevistados afirman la existencia de un notable crecimiento en la demanda de este tipo de servicio.

#### **4.8.2 Distribución**

El negocio propuesto en esta investigación está propuesto para la plaza de la ciudad de Maturín, Venezuela lugar donde se realizó la investigación descrita en este trabajo. Sin embargo, es de considerar las características de la planificación de eventos como actividad comercial permiten que los servicios sean contratados en otras ciudades del país, por lo que se considera que aún cuando se propone que la plaza del negocio sea la ciudad de Maturín, la empresa puede prestar sus servicios en otras ciudades del país según la demanda y las condiciones particulares de cada cliente.

Por otra parte, es de considerar que la distribución comercial y ventas de la empresa se realizará a través de dos canales, el primero de forma directa mediante local comercial propio y el segundo a través de los proveedores participantes en alianzas estratégicas con la empresa. La selección de estos canales fue realizada a partir de los hallazgos obtenidos en la investigación de mercado, donde la mayoría de los encuestados (69% de la muestra) manifiestan su preferencia por realizar las reuniones con el planificador en la oficina de la empresa y en función de las entrevistas realizadas a proveedores, en las cuales los informantes afirman que los clientes frecuentemente acuden a ellos para aclarar dudas respecto a su evento y para buscar información referente a empresas de planificación disponible en el mercado. A

partir de estos hallazgos, a continuación se detallan las características diseñadas para cada uno de los canales de distribución comercial:

#### **4.8.2.1 Local comercial**

Por la característica de intangibilidad de los servicios y los resultados obtenidos en la investigación de mercado, una empresa de planificación de eventos requiere contar con instalaciones físicas, en donde se pueda demostrar calidad a los clientes, mediante símbolos tangibles en el ambiente, que contribuyan a crear buena percepción de la empresa, reducir la incertidumbre y brindarle confianza al cliente. A continuación se exponen las características principales propuestas para el punto de venta:

- **Ubicación y horario de atención:** los resultados de la investigación de mercado indican que los potenciales clientes del servicio son personas con un estilo de vida ocupado y con horarios laborales que le ocupan la mayor parte de su día, es por ello que se propone como punto de venta, un local comercial ubicado en uno de los principales centros comerciales de la ciudad (C.C. La Cascada o C.C. Monagas Plaza). Esta ubicación permite que la atención al cliente se extienda por lo menos hasta las 8:00 pasado el medio día (pm). de lunes a viernes y además esté disponible los fines de semana, lo cual facilita a los clientes asistir a la oficina de la empresa al culminar sus jornadas laborales. En cuanto a este tema 53% de los encuestados manifiestan su preferencia de reunirse con el planificador en un horario comprendido entre 5:00 y 7:00 pm o los días sábado.

Por otra parte, la ubicación dentro de un centro comercial le brinda seguridad al cliente, siendo este un elemento de suma importancia en la actualidad para los

habitantes del país. Asimismo debido a la constante y abundante concurrencia de personas en los centros comerciales, un punto de venta con esta ubicación sirve como elemento de atracción de nuevos clientes.

- **Dimensiones:** se requiere un local de por lo menos 40 m<sup>2</sup> que contenga una recepción, una oficina y un baño. Se propone crear un ambiente acogedor donde los clientes puedan sentirse cómodos y donde se puedan realizar reuniones con los clientes y proveedores.
- **Ambiente:** el mobiliario de la oficina debe brindar una percepción de lujo y modernidad al local y la decoración debe girar en torno a la imagen de la empresa. Elementos visuales que reflejen eventos realizados anteriormente y la imagen de la empresa (logo y juego distintivo de colores), selección de música tipo *lounge* y buena presencia del personal, son parte del ambiente propuesto para el punto de venta.
- **Otros elementos:** todos los elementos con los que establezca contacto el cliente en el punto de venta, deben ser diseñados según la imagen de marca de la empresa y un juego distintivo de colores.

#### **4.8.2.2 Proveedores participantes en alianzas estratégicas**

Los proveedores que participen en acuerdos de cooperación con la empresa, servirán como canales de distribución a través de recomendaciones y entrega de información a sus clientes, que les permitan conocer los servicios de la empresa de planificación de eventos. También por intermedio de los proveedores se pueden coordinar reuniones de asesoría para potenciales clientes. Es importante que los

proveedores que participen como canales de distribución, manejen de forma adecuada la información referente a la empresa de planificación de eventos.

#### **4.8.3 Comunicación**

Se propone que la estrategia de comunicación de la empresa gire en torno al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Generar *awareness*.
- Conectar la marca con la planificación de eventos como actividad comercial y sus funciones.
- Generar demanda primaria orientada a la tendencia de eventos sociales temáticos.
- Promoción de los servicios.

Los resultados obtenidos en la investigación de mercado indican que los potenciales clientes, utilizan referencias personales (68% de los encuestados), redes sociales (55% de los encuestados), motores de búsqueda web (27% de los encuestados) y proveedores de servicios asociados a eventos (23% de los encuestados), como medios de búsqueda de una empresa de planificación de eventos.

Adicionalmente, los encuestados afirman que al momento de realizar la búsqueda su interés se enfoca en encontrar información referente a eventos realizados anteriormente por la empresa (79% de la muestra), precio del servicio (60% de la muestra), experiencia de los planificadores (49% de la muestra) y tipo de servicio ofrecido por la empresa (49% de la muestra). Según estos resultados, a continuación se describe el mix de comunicaciones propuesto para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de comunicación de la empresa:

#### 4.8.3.1 Mix de comunicaciones

- **Página web de la empresa:** al analizar los resultados de la encuesta dirigida a potenciales clientes, se propone que la página web de la empresa contenga información referente a eventos anteriores realizados por la empresa, tipo de servicios ofrecidos, experiencia de los planificadores, precios e información acerca de la organización. La página web de la empresa debe estar diseñada de tal forma que los clientes puedan ampliar la información obtenida en otras plataformas del mix de comunicaciones.
- **Redes sociales:** se utilizará Instagram (perfil) y Facebook (*fan page*). El contenido publicado en las redes deber ser consonó con el posicionamiento de la empresa, cuidando que la información sea de interés para los seguidores. Se propone utilizar parte del contenido de la página web, pero adaptado a las redes sociales. Las descripciones de los perfiles de la empresa deben contener claramente ubicación, teléfono y correo electrónico de contacto, dirección de la página web y el tipo de servicio que ofrece la empresa enunciado de forma sencilla y precisa.
- **Servicio de ejecución del evento:** como las referencias personales es otro de los medios de búsqueda preferidos por los clientes, el servicio de ejecución del evento sirve como herramienta de comunicación que puede ayudar a atraer a los invitados del evento como futuros clientes de la empresa. Para utilizar esta herramienta, se propone que el personal de protocolo disponga de tarjetas de presentación de la empresa y estas sean entregadas a los invitados que estén interesados en conocer el servicio.

Adicionalmente, considerando que es una empresa nueva en el mercado que busca ganar notoriedad y conocimiento de la marca, se propone utilizar las siguientes herramientas como parte del mix de comunicaciones:

- Publicación en la revista Fiestas Creativas, revista especializada en materia de eventos, de circulación en la ciudad de Maturín.
- Vallas publicitarias colocadas en puntos de alto tránsito de la ciudad.
- Participación en el evento Expo-celebraciones Maturín, exposición que reúne empresas de proveedores de servicios para eventos en la ciudad.
- Folletos informativos de los servicios que ofrece la empresa, estos pueden ser parte del material entregado a las empresas participantes de las alianzas estratégicas.
- Tarjetas de presentación.
- Eventos y experiencias patrocinadas por la empresa.

#### **4.8.4 Precio**

Los resultados de la investigación de mercado, demuestran la importancia de la experiencia de una empresa de planificación de eventos para los potenciales clientes. Los encuestados afirman que parte de la información de interés al momento de investigar y seleccionar una empresa de planificación de eventos, está orientada a obtener referencias de eventos anteriores realizados por la empresa (79% de los encuestados) y la experiencia de los planificadores (49% de los encuestados).

Por esta razón, se propone una estrategia de precios en la que la empresa, dentro del primer período de operaciones ofrezca sus servicios a un precio inferior al de los competidores y conforme el negocio evolucione y se posicione en la industria, incremente sus precios hasta cumplir la visión de la empresa, cuyo objetivo es lograr

liderazgo en el mercado de la planificación de eventos en la ciudad de Maturín, Venezuela.

Según esta premisa, para el cálculo del precio de cada uno de los servicios ofertados por la empresa, se considera lo siguiente:

- Aunque existen empresas que cobran un cantidad fija de dinero por sus servicios, según datos teóricos el precio del servicio de planificación de eventos, debe oscilar en un rango entre 10 a 20% del costo total del evento, lo cual dependerá del segmento de mercado al que se dirija el servicio y la experiencia y reputación de la empresa de planificación.
- Los resultados de la investigación de mercado reflejan que la mayoría de los encuestados, consideran que el servicio de planificación total del evento debe tener un precio de aproximadamente 20% del costo total del evento y la ejecución y asesoría 10% del costo total del evento.
- Los precios de los competidores del servicio de planificación total del evento se muestran en el cuadro 17.

**Cuadro 17. Precios de los competidores**

<b>Empresa</b>	<b>Precio servicio de planificación</b>
<b>Venclass Protocolo</b>	20 % del costo total del evento
<b>F. Creativas</b>	20 % del costo total del evento
<b>Ricardo Pérez</b>	100.000 Bs

Fuente: elaboración propia (2016).

- Los costos fijos y variables, y los gastos de administración y ventas, calculados a precios reales del mercado del mes de enero de 2016 se muestran en el cuadro 18, estos costos serán expuestos detalladamente en el plan económico financiero.

**Cuadro 18. Costos variables de los servicios**

Tipo de costos		Costo (Bs)
Costos variables	Asesoría	1.000,00
	Diseño	4.500,00
	Ejecución	38.000,00
	Planificación	53.500,00
Costos fijos		3.546.331,32
Gastos de administración y ventas		67.579,02

Fuente: elaboración propia (2016).

Según estas consideraciones se propone una estructura de precios para la mezcla de servicios, fundamentada en los métodos de fijación de precio con base en el valor percibido y a la competencia. Adicionalmente, se considera los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a potenciales clientes y los costos y gastos expuestos en el cuadro 18. A continuación se plantea la estructura de precios propuesta para cada servicio:

#### **4.8.4.1 Asesoría**

El servicio de asesoría constituye un reto para el mercado de la planificación de eventos en la ciudad de Maturín, pues según el testimonio de la empresa Fiestas Creativas (competidor), hasta el momento en la ciudad, los clientes no están dispuestos a pagar por este servicio. En consecuencia se propone incluir en el servicio, la entrega de una guía con consejos sobre la planificación de eventos, así

como un informe corto que contenga un resumen de la asesoría, de forma tal que el cliente perciba un elemento tangible asociado a este servicio.

$$\text{Precio asesoría} = 3.000 \frac{\text{Bs}}{\text{h}}$$

Este servicio debe ser pagado en su totalidad inmediatamente después de recibir la asesoría y será calculado según el tiempo que dure el servicio.

#### **4.8.4.2 Diseño**

El servicio de diseño del evento, es un servicio que en la actualidad no se encuentra disponible en el mercado. Para ofrecer este servicio se requiere que los materiales utilizados en el informe tipo revista, así como el video entregado al cliente sean de la más alta calidad.

$$\text{Precio Diseño} = 30.000 \text{ Bs}$$

El pago del diseño se realizará en dos partes, un 40% en el momento que se contrata el servicio y el 60% en la reunión de entrega del diseño.

#### **4.8.4.3 Ejecución**

Para este servicio se requiere contar con personal durante todo el día del evento, que se encargue del recibimiento y supervisión de proveedores. Adicionalmente se requiere personal de protocolo y un maestro de ceremonias.

$$\text{Precio Ejecución} = 80.000 \text{ Bs}$$

Este precio puede variar dependiendo de la capacidad del evento y de los requerimientos del cliente en cuanto a la cantidad de personas que conforman el

protocolo o algún otro elemento adicional exigido por el cliente. El pago del servicio se realizará 25% al momento de contratar el servicio, 72% dentro de la semana previa al evento y el 3% restante se cancelará dentro de los siguientes dos días posteriores al evento y su cancelación dependerá de la satisfacción del cliente. La aplicación de esta forma de pago tiene como propósito brindar confianza al cliente y garantizar la calidad del servicio sin embargo, se corre el riesgo de que el cliente no cancele la última cuota del servicio, por lo que este método de pago debe ser sometido a prueba durante los primeros 6 meses de operaciones de la empresa.

#### **4.8.4.4 Planificación total del evento**

Para el servicio de planificación total del evento, se propone un precio de 15% del total del costo del evento durante el primer año de operaciones, 18% durante el segundo año y 20% en el tercer año.

***Precio Planificación (año 1) = 15% del costo total del evento***

***Precio Planificación (año 2) = 18% del costo total del evento***

***Precio Planificación (año 3) = 20% del costo total del evento***

El pago del servicio se realizará de la siguiente manera: 10% al momento de contratar el servicio, 87% dentro del mes previo a la realización del evento y el 5% restante se cancelará en los siguientes dos días posteriores al evento y su cancelación dependerá de la satisfacción del cliente. En caso de que el cliente no esté satisfecho con el servicio no se cancelará este último 3%. De igual forma que el servicio de

ejecución, este método de pago debe ser sometido a prueba durante los primeros 6 meses de operaciones de la empresa.

En el cuadro 19 se resumen los precios propuestos de cada uno de los servicios.

**Cuadro 19. Precio de la mezcla de servicios**

Servicio	Precio (Bs)
Asesoría	3.000,00
Diseño	30.000,00
Ejecución	80.000,00
Planificación	15% costo total evento (año 1)
	18% costo total evento (año 2)
	20% costo total evento (año 3)

Fuente: elaboración propia (2016).

#### **4.9 Business Model Canvas**

Con el fin de visualizar todos los componentes del modelo de negocio propuesto, en la figura 11 se presentan los nueve bloques básicos que describen el negocio de planificación de eventos propuesto en este trabajo de investigación:

**Figura 11. Business Model Canvas de la propuesta de negocios**



Fuente: elaboración propia (2016).

## **CAPITULO V**

### **RECURSOS**

Una vez diseñado el modelo de negocios, es necesario evaluar y determinar la disponibilidad de recursos tanto materiales como humanos, que posibiliten el cumplimiento de la propuesta, bajo las condiciones reales que afectan el contexto del mercado. Este capítulo tiene como propósito, exponer estos recursos y adicionalmente mostrar los planes operativos y de puesta en marcha, para el lanzamiento de la empresa de planificación de eventos propuesta en este trabajo de investigación.

#### **5.1 Recursos materiales**

Los recursos materiales necesarios para las operaciones del negocio son mostrados en el cuadro 20. Al realizar un análisis del mercado, se concluye la disponibilidad de estos recursos en la ciudad de Maturín.

Por otra parte, se requiere la disponibilidad de algunos servicios eventuales, para atender necesidades operativas y administrativas de la empresa, entre estos servicios se encuentran los siguientes:

- Servicios legales.
- Servicios contables.
- Agencia de publicidad.
- Servicios de mantenimiento de computadoras.

Existen distintas opciones de estos servicios en la ciudad de Maturín, por lo que al momento de realizar contrataciones, es necesario evaluar y seleccionar las empresas o profesionales que se adapten adecuadamente a las características de la empresa de planificación de eventos propuesta en esta investigación.

**Cuadro 20. Recursos materiales**

<b>Recursos</b>	<b>Disponibilidad</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Oficina comercial</b>	✓	Dimensiones aproximadas 40 m2
<b>Mobiliario</b>	✓	Escritorios, bibliotecas o archivos, sillas y muebles
<b>Insumos para la elaboración de guías, informes, revistas y videos</b>	✓	Según el posicionamiento de la empresa, los insumos deben ser de alta calidad
<b>Computadoras e impresora</b>	✓	Considerar los problemas de importaciones que pueden afectar la disponibilidad de equipos
<b>Internet</b>	✓	Se debe hacer las solicitudes correspondiente a empresas de telecomunicaciones que ofrezcan el servicio
<b>Teléfono celular</b>	✓	Se utilizaran los teléfonos celulares personales del personal fijo de la empresa
<b>Acceso a transporte</b>	✓	Dentro de la estructura de costos de la empresa se debe asignar un presupuesto destinado a los traslados
<b>Uniformes para el personal de oficina y personal de protocolo.</b>	✓	Considerar el diseño y elaboración por un especialista

Fuente: elaboración propia (2016).

## **5.2 Plan organizacional**

Una de las características fundamentales de los servicios es la inseparabilidad, esta particularidad atribuye especial importancia al recurso humano como pilar fundamental del éxito de este tipo de empresas. Por consiguiente, en la organización que se propone en esta investigación, se debe considerar permanentemente el manejo adecuado de políticas de recursos humanos, cuyos objetivos estén orientados a lograr

la excelencia y el profesionalismo de cada una de las personas que hacen vida en la empresa.

Se propone una cultura organizacional, caracterizada por la clara asignación de funciones y delimitación de responsabilidades, que brinden autonomía al personal en el desempeño de sus actividades diarias. De acuerdo a los requerimientos de personal, se sugiere una dinámica de tipo burocrático, donde la información circule verticalmente y las decisiones estratégicas estén a cargo de la gerencia general.

Asimismo, por ser una empresa de pequeñas dimensiones, es imprescindible la existencia de una comunicación abierta y permanente entre el personal de la empresa, donde las directrices estratégicas y operativas, para el cumplimiento de las metas sean conocidas claramente por todos.

La constitución de la empresa se realizará bajo el concepto de sociedad anónima, según lo establecido en el Código de Comercio vigente en Venezuela. La representación legal de la empresa, será ejercida por el presidente de la sociedad, el cual decidirá la asignación de poderes específicos al abogado o al gerente general de la empresa, con la finalidad de realizar los trámites legales requeridos en las operaciones de la empresa.

#### **6.1.1. Equipo fundador**

Para la fundación de la empresa se requiere formar un equipo multidisciplinario, con las capacidades necesarias para lograr la puesta en marcha del negocio. Este equipo se formará transitoriamente al inicio y posteriormente, sus integrantes podrán cumplir funciones de asesoría externa, según los requerimientos de

la empresa. A continuación se describen cada uno de los integrantes del equipo fundador propuesto para la empresa de planificación de eventos:

- **Especialista en eventos**

Persona con experiencia en el área de eventos con experiencia en la ciudad de Maturín, esta persona le brindará al equipo fundador, el conocimiento de la industria, así como también la gestión de contactos necesarios para el arranque del negocio.

- **Especialista contable y financista**

Profesional en el área financiera o contable, que sea capaz de aportar los conocimientos necesarios para gestionar la inversión inicial, tramitar préstamos y administrar los recursos de forma adecuada, durante la aplicación del plan de puesta en marcha del negocio. Adicionalmente, se espera que este especialista, diseñe un plan para la gestión de la contabilidad durante las operaciones regulares de la empresa.

- **Especialista legal**

Profesional en el área de derecho corporativo y laboral, que se encargue de los trámites legales necesarios para la constitución de la compañía, esto incluye registro de la empresa, gestión de obligaciones legales y elaboración de contratos de arrendamiento y recursos humanos. Al momento de seleccionar este especialista, se recomienda considerar a un profesional con disponibilidad de permanencia como asesor legal de la empresa.

- **Especialista en recursos humanos**

Profesional en el área de recursos humanos, que diseñe y desarrolle los planes de selección y reclutamiento del personal de la empresa así como también, los planes de capacitación necesarios para la puesta en marcha de la compañía.

- **Especialista en marketing**

Profesional en el área de marketing que se encargue del diseño de la imagen de la marca y elaboración de planes de marketing, incluyendo el diseño del mix de comunicaciones y actividades para el lanzamiento de la empresa. Se puede considerar la contratación de empresa de publicidad para el cumplimiento de estas actividades.

### 5.2.1 Requerimientos de personal y estructura organizacional

Se propone una compañía compuesta por un equipo de personal fijo, integrado por un gerente general, un planificador de eventos y una secretaria. Adicionalmente se requiere personal eventual, contratado bajo el concepto de servicios profesionales que incluya personal de mantenimiento, protocolo y un maestro de ceremonias.

**Cuadro 21. Requerimientos de personal**

Tipo de personal	Descripción
<b>Fijo</b>	Gerente general (1)
	Planificador de eventos (1)
	Secretaria (1)
<b>Eventual</b>	Personal de mantenimiento (1)
	Personal de protocolo (4)
	Maestro de ceremonias (1)

Fuente: elaboración propia (2016).

### 5.2.1.1 Organigrama

La estructura propuesta para el funcionamiento de la empresa, es de tipo funcional, en donde la división del trabajo está creada en términos de las funciones o actividades requeridas para el funcionamiento de la organización. Esta estructura está integrada por la gerencia general (gerente general) y el departamento de planificación de eventos (planificador), la secretaria ejerce funciones orientadas a apoyar a los dos departamentos sin embargo, su dirección y supervisión estará a cargo del gerente general.

**Figura 12. Organigrama de la empresa**



Fuente: elaboración propia (2016).

En cuanto a la distribución de la dirección y supervisión del personal eventual se sugiere asignar al departamento de planificación de eventos el personal de protocolo y maestro de ceremonias, mientras que el personal de mantenimiento será responsabilidad de la secretaria. Asimismo, la contratación de servicios externos eventuales estará a cargo de las decisiones y requerimientos de la gerencia general.

### 5.2.1.2 Descripción de cargos

La descripción de cargos expuesta a continuación se expone en términos de perfil del puesto, responsabilidades asignadas y cualidades necesarias para cubrir los

requerimientos de cada cargo. Sin embargo, por ser una empresa de servicios se espera que el personal tanto de tipo fijo como eventual, posea las siguientes características generales:

- Competencia: capacidad y conocimiento necesario para cada cargo.
- Cortesía: actitud amable, respetuosa y considerada.
- Credibilidad: inspirar confianza.
- Responsabilidad: proporcionar el servicio con exactitud y esmero.
- Simpatía: atender sin demora las solicitudes y los problemas de los clientes.
- Buena comunicación: tratar de comprender al cliente y comunicarse claramente con él.

#### **6.1.2.2.1. Descripción de cargo del gerente general**

El gerente general será el encargado de velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa, planificando, coordinando y controlando los procesos operativos, administrativos y financieros.

- **Perfil del puesto:** título universitario en administración de empresas o afines, preferiblemente con maestría en áreas gerenciales y experiencia mínima de 2 años en actividades gerenciales, conocimientos en el área de gestión de servicios y experiencia en negociaciones.
- **Responsabilidades:** planear, desarrollar y evaluar el cumplimiento de metas a corto y largo plazo tanto de la empresa como de cada uno de los cargos; crear, gestionar y mantener alianzas estratégicas con proveedores; supervisar y gestionar los

procesos productivos de la empresa; diseñar y desarrollar programas de marketing para la atracción y fidelización de clientes; gestión de calidad del servicio; diseñar y desarrollar planes de selección, capacitación y motivación del personal; controlar los sistemas financieros de la empresa; autorización y gestión de presupuestos, garantizar el cumplimiento de requisitos y solvencias legales.

- **Cualidades:** Honestidad, liderazgo, facilidades de negociación, creatividad, proactividad, organización, honestidad, disposición de atención al cliente, capacidades de comunicación.

#### **6.1.2.2.2. Descripción de cargo del planificador de eventos**

El planificador de eventos será el encargado de desarrollar los procesos productivos de la empresa, a partir de la gestión y producción de la propuesta de valor.

- **Perfil del puesto:** título universitario en el área de relaciones públicas, comunicación o afines, experiencia en la industria de los eventos sociales o corporativos, conocimientos en el área de atención al cliente y gestión de calidad de servicios.

- **Responsabilidades:** cumplimiento de metas de producción de la empresa, gestión de los servicios, cumplir con los procesos de la prestación de servicios a los clientes, atracción de nuevos clientes, gestionar y mantener alianzas estratégicas con proveedores, garantizar el cumplimiento y entendimiento de necesidades del cliente; mantenerse actualizado en cuanto a tendencias e innovación de eventos sociales;

seleccionar y contratar personal eventual de protocolo y maestros de ceremonia; garantizar el cumplimiento de los requerimientos de imagen de la marca, por parte del personal fijo y eventual de la empresa; garantizar el cumplimiento de pagos por parte de los clientes; personalizar la oferta de servicio según los requerimientos de los clientes, diseñar y gestionar las herramientas de comunicación de la empresa.

- **Cualidades:** honesto, creativo, buena presencia, aptitudes para relaciones públicas, actitudes para atención al cliente, capacidades para resolución de inconvenientes en tiempo real, enérgico, gusto por el área de los eventos, disposición de trabajo en horarios no convencionales.

#### **6.1.2.2.3. Descripción de cargo de la secretaria**

La secretaria será la encargada de apoyar al gerente y al planificador en el área administrativa, también llevará la documentación de la empresa y se encargará de atender a los clientes en el local comercial de la empresa.

- **Perfil del puesto:** bachiller con experiencia mínima de 2 años en atención al cliente, manejo de programas de Office, capacidades de relaciones humanas, excelentes modales y educación.
- **Responsabilidades:** asistir al gerente general y al planificador; atender y realizar llamadas telefónicas; envío de correos electrónicos, archivar, digitalizar y mantener ordenada la documentación de la empresa; atender a los clientes; coordinar reuniones entre cliente y planificador; contribuir con la atracción y fidelización de los clientes a partir de un excelente trato en todo momento.

- **Cualidades:** honestidad, facilidades para el aprendizaje, aptitudes para las relaciones humanas, buena presencia.

#### **6.1.2.2.4. Descripción de cargo del personal de mantenimiento**

El personal de mantenimiento se encargará de mantener limpias las instalaciones físicas de la empresa.

- **Perfil del puesto:** persona con habilidades para la limpieza, con disposición al aprendizaje y de buenos modales.
- **Responsabilidades:** mantener las áreas de trabajo limpias y manejar los productos de limpieza.
- **Cualidades:** honestidad, discreción y buenos modales.

#### **6.1.2.2.5. Descripción de cargo del personal de protocolo**

El personal de protocolo estará encargado de desempeñar actividades de apoyo en el servicio de ejecución de eventos. Se requieren cuatro personas que integren este equipo de trabajo.

- **Perfil del puesto:** mujeres entre 18 y 30 años, de buena presencia, buena disposición para la atención al cliente, buenos modales.

- **Responsabilidades:** recibir a los invitados en la entrada del evento, ubicar a cada invitado en el espacio correspondiente, garantizar el cumplimiento de los tiempos de la agenda programada para el evento, recibir a proveedores, supervisar el trabajo de los proveedores que prestan servicios durante el evento, asistir a los invitados durante el desarrollo del evento.
- **Cualidades:** honestidad, servicio al cliente, buena forma de expresarse y buena presencia.

#### 6.1.2.2.6. Maestro de ceremonias

Persona encargada de la conducción y animación del evento durante su inicio.

- **Perfil del puesto:** profesional en área de la animación con experiencia mínima de 2 años.
- **Responsabilidades:** dar la bienvenida a los invitados, conducir la agenda programa para el evento, conducir el inicio de las actividades. Su participación será únicamente las primeras dos horas del evento.
- **Cualidades:** capacidades de comunicación, conducción y animación, buena presencia y disposición para el trabajo en equipo.

### **5.2.2 Reclutamiento, selección y contratación del personal**

Las actividades de reclutamiento, selección y contratación del personal serán desarrolladas durante la fase de puesta en marcha de la empresa, por el especialista en recursos humanos del equipo fundador. En esta etapa se realizará un proceso de recolección y evaluación de síntesis curriculares, selección de precandidatos, entrevistas y selección de personal que cumpla con los perfiles y cuente con las cualidades requeridas para cubrir cada puesto de trabajo en la empresa. El especialista legal del equipo fundador será el encargado de la elaboración y firma de contratos del personal, así como el cumplimiento de las legislaciones legales en materia laboral.

Es importante mencionar que el éxito del emprendimiento dependerá en gran medida del desempeño del equipo de trabajo, es por ello que durante la fase de arranque, no se deben escatimar esfuerzos en la selección del personal adecuado para cada puesto. A pesar de que los perfiles de cada puesto no requieran alto grado de especialización, las cualidades requeridas para el personal en temas de gestión de satisfacción y atención al cliente, pueden dificultar la búsqueda del personal adecuado aun así, al evaluar el mercado laboral se considera que existe disponibilidad de personal que cumpla con las expectativas de los cargos.

### **5.2.3 Inducción, capacitación y evaluación de desempeño del personal**

Una vez seleccionado y contratado, se propone que el personal sea orientado a través de un proceso de inducción y capacitación, diseñado por el especialista en recursos humanos y el especialista en eventos del equipo fundador. Durante este proceso, cada trabajador debe familiarizarse con la misión de la empresa y los objetivos de su puesto, debe conocer claramente sus funciones, sus responsabilidades,

sus derechos, sus obligaciones, así como los resultados que se esperan de él y cuándo y cómo será evaluado.

La inducción también debe incluir capacitación referente a la planificación de eventos, gestión de calidad de servicios y gestión de atención al cliente, dirigida a todo el personal fijo de la empresa (gerente general, planificador y secretaria). Por otra parte, se debe capacitar de forma especializada al planificador, esto incluye obtención de certificación en área de planificación de eventos.

Adicionalmente, es necesario capacitar al personal de protocolo y maestro de ceremonia, este proceso estará a cargo del planificador de eventos. La evaluación de desempeño del personal se realizará a través de un programa diseñado por el especialista en recursos humanos del equipo fundador, este programa debe estar fundamentado en los objetivos estratégicos de la empresa y su cumplimiento y gestión dependerá directamente del gerente general.

#### **5.2.4 Políticas de remuneraciones y compensaciones**

Las remuneraciones y compensaciones asignadas para el personal se calcularon conforme a los estándares del mercado real. Se propone para el personal fijo de la empresa, pagos quincenales, mediante depósito bancario en cuenta y para el personal eventual, pago por servicios profesionales en efectivo o transferencia bancaria una vez finalizada la prestación de sus servicios.

En la cuadro 22 se muestra los salarios propuestos para el personal fijo de la empresa, destacando que las obligaciones legales por concepto de los beneficios

establecidos en la Ley del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, vigente en Venezuela, serán detalladas posteriormente en el plan económico financiero.

**Cuadro 22. Salarios del personal fijo de la empresa**

<b>Cargo</b>	<b>Salario mensual (Bs)</b>	<b>Comisiones</b>
<b>Gerente General</b>	30.000,00	1% de las ventas anuales
<b>Planificador</b>	25.000,00	3% de las ventas anuales
<b>Secretaria</b>	9.649,18	-

Fuente: elaboración propia (2016).

El pago de comisiones está orientado a mantener la motivación del personal para el cumplimiento de los objetivos de producción de la empresa y mantener bajos índices de rotación en la empresa. Adicionalmente, es de mencionar que se propone una comisión mayor para el planificador de eventos, debido a que este es el encargado de entregar la propuesta de valor al cliente y desempeñar las actividades operativas de la empresa.

La secretaría recibirá como remuneración el monto correspondiente al salario mínimo en Venezuela, por lo que está sujeto a las decisiones de incremento consideradas por las autoridades competentes.

Como política de aumentos salariales para el gerente general y el planificador, se propone la consideración del contexto económico del país, tomando como referencia los aumentos del salario mínimo.

En la cuadro 23 se muestran los montos propuestos para la remuneración del personal eventual. Cabe destacar, que el personal de limpieza recibirá una remuneración equivalente al salario mínimo, correspondiente a las horas semanales trabajadas.

**Cuadro 23. Remuneraciones personal eventual**

Cargo	Compensación (Bs)	Observaciones
Personal de mantenimiento	40, 20 Bs/hr	2 horas diarias, tres veces a la semana.
Personal de Protocolo	5.000,00 Bs/evento	4 personas de protocolo, 5.000 Bs cada una
Maestro de ceremonia	10.000,00 Bs/evento	-

Fuente: elaboración propia (2016).

### 5.2.5 Estrategias de motivación y desarrollo del personal

El servicio de planificación de eventos está asociado directamente al personal que lo ofrece, en consecuencia la empresa debe evitar altos índices de rotación. Para ello es fundamental tanto la selección adecuada, como la implementación de estrategias de motivación y desarrollo del personal. A continuación se presentan algunas estrategias recomendadas para la retención del personal en la empresa:

- Crear un ambiente de libre comunicación en la empresa.
- Incentivar a los trabajadores a la participación en la toma de decisiones.
- Establecer un programa de bonificaciones monetarias asociadas al cumplimiento de objetivos de rentabilidad de la empresa (pago de comisiones por ventas).
- Realizar evaluaciones de desempeño regularmente.

- Mantener activos los programas de capacitación del personal.

### **5.3 Plan de operaciones**

Las operaciones de la empresa son las actividades necesarias para entregar la propuesta de valor al cliente. Se espera que el flujo de actividades varíe según la demanda, considerando que algunos servicios ofrecidos requieren la inversión de mayor cantidad de tiempo y esfuerzo por parte de la empresa. Adicionalmente, es de considerar la estacionalidad de los eventos en la ciudad de Maturín, concentrándose mayor cantidad de eventos durante el último trimestre del año (octubre, noviembre y diciembre), para lo cual la empresa debe tomar las previsiones necesarias en sus operaciones.

Por otra parte, se espera brindar un servicio totalmente personalizado por lo que el flujo de operaciones también dependerá de las necesidades y requerimientos de cada cliente y el tiempo de anticipación con el que los clientes contraten el servicio. Mientras mayor sea el tiempo de anticipación, la empresa dispondrá de mayor tiempo para organizar sus actividades operativas y para satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

A continuación se describen las actividades necesarias para entregar a los clientes cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa:

### **5.3.1 Servicio de asesoría**

- Establecer el primer contacto con el cliente, a través de una visita a las instalaciones de la empresa, contacto telefónico, redes sociales o correo electrónico.
- Coordinar la asesoría con el planificador a partir de una cita previa.
- Reunirse con el cliente el tiempo que sea necesario para aclarar sus dudas u otros requerimientos.
- Elaborar informe con resumen de la asesoría.
- Entregar el informe de acuerdo con lo establecido con el cliente (vía mail o entrega física).
- Enviar encuesta de satisfacción al cliente vía telefónica o por correo electrónico.

### **5.3.2 Servicio de diseño del evento**

- Establecer el primer contacto con el cliente a través de una visita a las instalaciones de la empresa, contacto telefónico, redes sociales o correo electrónico.
- Coordinar una reunión con el planificador, en la que el cliente especifique sus necesidades.
- Diseñar el evento a partir de los requerimientos del cliente y las ideas innovadoras que incluya el planificador.
- Crear un documento tipo revista y un video que contenga la propuesta del evento.
- Coordinar reunión con el cliente para la entrega y explicación de la propuesta.
- Realizar las ediciones o ajustes de la propuesta según los requerimientos del cliente.

- Entregar la propuesta final.
- Enviar encuesta de satisfacción al cliente vía telefónica o por correo electrónico.

### **5.3.3 Ejecución del evento**

- Establecer el primer contacto con el cliente a través de una visita a las instalaciones de la empresa, contacto telefónico, redes sociales o correo electrónico.
- Coordinar reunión para entrega de las especificaciones de la planificación realizada por cliente.
- Contactar a los proveedores para coordinación de tiempos y requerimientos de entrega de servicios o productos.
- Coordinar reunión con personal de protocolo y maestro de ceremonia.
- Diseñar la agenda del evento.
- Recibir a los proveedores el día del evento.
- Supervisar la entrega de servicios y/o productos de los proveedores según las condiciones acordadas en los contratos.
- Garantizar el cumplimiento de la agenda durante el evento.
- Resolución de inconvenientes durante el evento.
- Entrega de informe al cliente posterior al evento.
- Reunirse con el cliente para evaluación de satisfacción.

#### **5.3.4 Planificación total del evento**

- Establecer el primer contacto con el cliente a través de una visita a las instalaciones de la empresa, contacto telefónico, redes sociales o correo electrónico.
- Coordinar reunión con el planificador en la que el cliente especifique sus necesidades.
- Diseñar una propuesta del evento.
- Reunirse con el cliente para aprobación de la propuesta.
- Organizar la selección de proveedores.
- Gestionar con el cliente la lista de invitados, invitaciones y confirmaciones.
- Reunirse con cada uno de los proveedores.
- Negociar términos de contratos y formas de pago con los proveedores.
- Coordinar reuniones con el cliente para evaluaciones del proceso y toma de decisiones.
- Realizar todo el proceso de ejecución del evento.
- Reunirse con el cliente para entrega de informe posterior al evento y evaluación de satisfacción del cliente.

#### **5.4 Plan de puesta en marcha de la empresa**

Se propone ejecutar las actividades necesarias para el lanzamiento de la empresa, en un tiempo estimado de 3 meses. Se espera que durante estos 3 meses el equipo fundador cumpla con el cronograma de actividades, expuesto en el cuadro 24.

Al finalizar este período de tiempo se espera que la empresa esté en condiciones de realizar sus operaciones normales sin la intervención de los integrantes del equipo fundador, el cual al momento del inicio de las operaciones finalizaría sus funciones, manteniendo contacto con la empresa en caso de necesidades de asesorías las cuales serán pagadas bajo el concepto de servicios profesionales externos.

**Cuadro 24. Cronograma para puesta en marcha de la empresa**

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3
<b>Etapa inicial</b>			
Selección del equipo fundador			
Adaptación del equipo			
Elaboración de planes de acción			
<b>Legales</b>			
Registro de la empresa			
Otros legales			
<b>Inversiones</b>			
Planes de financiación			
Administración de la inversión inicial			
<b>Recursos humanos</b>			
Selección de personal			
Firma de contratos			
Inducción y capacitación de personal			
<b>Marketing</b>			
Diseño de la imagen de la marca			
Plan de marketing			
Mix de comunicaciones			
Actividades de lanzamiento			
<b>Otros</b>			
Gestión de alianzas estratégicas			
Selección y arrendamiento del local			

Compra de mobiliario, equipos e insumos de oficina			
<b>Inauguración y lanzamiento de la empresa</b>			

Fuente: elaboración propia (2016).

## **CAPITULO VI**

### **PLAN ECONOMICO FINANCIERO**

Elaborar un análisis de factibilidad y diseño de un modelo de negocios, requiere el estudio de diferentes factores que se han expuesto en los capítulos anteriores no obstante, sin restarle transcendencia al resto de los elementos, en muchas ocasiones el plan económico financiero, representa el componente de mayor importancia para la toma de decisiones de negocios.

Sin bien, la preparación de un plan económico financiero para la evaluación de una nueva empresa, está basado en una mezcla entre datos reales y estimaciones basadas en supuestos, si estas se realizan en función de la lógica y características particulares de cada mercado, se pueden obtener resultados muy cercanos a los reales y de esta manera reducir la incertidumbre a niveles mínimos, garantizando en gran medida la toma de decisiones acertadas al momento de realizar una inversión.

No obstante, realizar planes económicos financieros en circunstancias de incertidumbre e inestabilidad económica, supone un gran reto. Este es el caso del plan de negocios objeto de esta investigación, que se desarrolla en Venezuela, país que en la actualidad atraviesa, según la opinión de muchos expertos, el momento de mayor inestabilidad económica de su historia moderna.

En vista de lo anteriormente expuesto, el plan económico financiero que se desarrolla en este capítulo de la investigación, se fundamenta en las consideraciones que se exponen a continuación:

- Las condiciones de inestabilidad, dificultan la realización de un análisis con proyecciones a diez años por lo cual, el plan económico financiero para este proyecto se realiza a un horizonte temporal de tres años.
- Debido a la existencia de control cambiario en el país desde el año 2003, las múltiples tasas de cambio asociadas y sus variables efectos, el análisis económico financiero se realiza expresando el dinero en unidades de moneda local (Bolívares).
- Los datos empleados en el análisis, se fundamentan en información real del mercado recolectada entre los meses de octubre de 2015 y enero de 2016.
- Según los resultados obtenidos en la investigación, las condiciones macro-económicas de los últimos años no han afectado considerablemente la cantidad de eventos realizados en el país, por lo que no se consideran este tipo de variables dentro del plan económico financiero.
- Considerando que la principal variable que afecta el proyecto y que esta fuera del control directo de la empresa es la demanda, el plan económico financiero se realiza tomando en cuenta tres escenarios en función de distintos niveles de demanda.
- Se considera que la inflación afecta los ingresos y egresos de la empresa en proporciones similares, debido al tipo de servicio y las posibilidades de subir los precios según cambien los costos de la empresa. En consecuencia, a efectos prácticos de esta investigación las proyecciones se realizan en términos de valores nominales,

que muestran de forma clara las variaciones en los ingresos y egresos únicamente en función de los cambios de los niveles de demanda.

## **6.1 Estimaciones iniciales**

La proyección de ventas, costos, gastos y el cálculo de la inversión inicial, son las estimaciones básicas necesarias para el desarrollo del plan económico financiero. Tal como se mencionó anteriormente, estas estimaciones se realizan considerando tres escenarios distintos variando los niveles de demanda, a un horizonte temporal de tres años.

### **6.1.1 Proyección de ventas**

Para obtener la proyección de ventas del modelo de negocios propuesto, en principio se estima el mercado potencial total, luego el volumen de ventas de la industria y finalmente se calcula la demanda futura y los ingresos estimados que se esperan obtener, según los tres escenarios propuestos en el análisis.

#### **6.1.1.1 Mercado potencial total**

El mercado potencial total de la industria de la planificación de eventos, está representado por la cantidad de eventos realizados en la ciudad de Maturín. Según la información obtenida en la recolección de datos, la cantidad de eventos durante los últimos cinco años, presenta un comportamiento decreciente, que varía en una proporción promedio de -2.20%. En consecuencia y considerando una visión conservadora, se estima que durante los primeros tres años del proyecto, la cantidad de eventos varíe según esta proporción.

Conforme a los datos recolectados en campo, durante el año 2015 para una cantidad de 1014 eventos, el gasto anual estimado fue de Bs 1.505.600.000 (cuadro 13). A partir de esta aproximación y considerando una proporción de cambio lineal entre la cantidad de eventos y el gasto promedio anual, se estima el mercado potencial total de la industria de la planificación de eventos para los primeros tres años del proyecto, los resultados son expuestos en el cuadro 25.

**Cuadro 25. Proyección de la cantidad y gasto anual en eventos**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Proyección 2016	Proyección 2017	Proyección 2018
Cantidad de eventos (eventos)	1134	1111	1113	1082	1038	1014	992	970	949
Crecimiento anual (%)		-2,03%	0,18%	-2,79%	-4,07%	-2,31%	-2,20%	-2,20%	-2,20%
Gasto anual promedio según precios 2015 (Bs)						1.505.600.000	1.472.440.220	1.440.046.535	1.408.365.512

Fuente: elaboración propia (2016).

### 6.1.1.2 Volumen de ventas de la industria

El volumen de ventas de la industria de la planificación de eventos, es otra estimación necesaria para el cálculo de la proyección de ventas de la empresa. Para realizar esta estimación se realizan los siguientes cálculos y consideraciones:

- Conforme a los datos obtenidos en campo, los competidores de la industria de la planificación de eventos, ocupan aproximadamente 15,48% del mercado total potencial de los eventos. Es decir, de la totalidad de eventos realizados en la ciudad durante el año 2015, 157 eventos contaron con los servicios de una empresa de planificación de eventos (cuadro 26).

- El precio del servicio de planificación de eventos oscila entre 10-20% del costo total de un evento. Suponiendo un precio promedio del 15%, el volumen máximo de ventas para la industria de la planificación está representado por el 15% del gasto total de la industria de los eventos (cuadro 27).

**Cuadro 26. Participación de mercado de los competidores**

Competidores	Eventos 2015	% participación de mercado
Venclass Protocolo	57	5,62%
F. Creativas	63	6,21%
Ricardo	37	3,65%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>15,48%</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

**Cuadro 27. Volumen de ventas de la industria**

	Año 1	Año 2	Año 3
Precio promedio del servicio de planificación (% del costo total del evento)	15%	15%	15%
Gasto potencial industria planificación de eventos (Bs)	220.866.033	216.006.980	211.254.827

Fuente: elaboración propia (2016).

### 6.1.1.3 Cálculo de la demanda futura

El cálculo de la demanda futura es realizado a partir de la participación de mercado que la empresa estima alcanzar, para lo cual se considera como referencia la

cuota de mercado adquirida por cada uno de los competidores además de la cuota de participación del mercado potencial total, ocupada por todas las empresas.

Las empresas competidoras únicamente ocupan el 15,48% del mercado potencial total sin embargo, se debe considerar que la planificación de eventos es un servicio opcional al momento de realizar un evento, por lo que no todos los potenciales clientes están dispuestos a contratar el servicio.

Por otra parte, según los resultados del estudio de mercado, los clientes del servicio consideran importante las referencias de eventos realizados anteriormente por la empresa, en consecuencia una empresa que está entrando al mercado debe ganarse la confianza de los clientes y crear una buena reputación antes de obtener alta participación en el mercado.

Conforme a lo anteriormente expuesto, la empresa de planificación de eventos se propone alcanzar, en su primer año una participación de mercado menor a la obtenida hasta el momento por sus competidores e incrementar su participación, conforme la empresa logre posicionarse en la industria.

El pronóstico de ventas de la empresa se realiza en función de tres escenarios distintos, en los que se consideran variaciones en la demanda como variable que puede afectar el éxito del negocio. Un primer escenario en donde la empresa en el primer año alcanza un 3,00% de participación e incrementa 1% anual durante los primeros tres años, un segundo escenario en el que la empresa alcanza durante su primer año un 3,5% e incrementa su demanda a razón de 1,5% anual y un tercer escenario con una participación de 3,5% durante su primer año y un incremento de

2% durante el segundo año y 3% durante el tercer año de operaciones. Los escenarios planteados para el estudio son expuestos en el cuadro 28.

En el cuadro 29 se expone la cantidad de eventos estimada para los tres primeros años de operaciones de la empresa, según los escenarios planteados para el análisis del proyecto.

**Cuadro 28. Escenarios en función de variaciones en la demanda**

Escenarios	% de participación de mercado		
	Año 1	Año 2	Año 3
1	3,00%	4,00%	5,00%
2	3,50%	5,00%	6,50%
3	3,50%	5,50%	8,50%

Fuente: elaboración propia (2016).

**Cuadro 29. Pronóstico de cantidad de eventos para cada uno de los escenarios**

Escenarios	Cantidad de eventos		
	Año 1	Año 2	Año 3
Escenario 1	30	39	47
Escenario 2	35	48	62
Escenario 3	35	53	81

Fuente: elaboración propia (2016).

Por su parte, el cálculo de los ingresos estimados para la empresa debe considerar tanto la cantidad de eventos estimada para cada uno de los escenarios, como el precio del servicio de planificación de eventos. Tal como se expuso en el capítulo IV, se propone que el servicio de planificación de eventos incremente su

precio conforme logra posicionarse en la industria (15% del costo total del evento en el 1er año, 18% en el segundo y 20% en el tercer año). Asimismo, según las estimaciones expuestas en el cuadro 13, el costo promedio de un evento es de Bs 1.444.444. En función de estas condiciones, se calculan los ingresos estimados para cada uno de los escenarios propuestos y se exponen en el cuadro 30.

**Cuadro 30. Pronóstico de ingresos para cada uno de los escenarios**

Escenarios	Año 1			Año 2			Año 3		
	Eventos	Precio	Ingresos (Bs)	Eventos	Precio	Ingresos (Bs)	Eventos	Precio	Ingresos (Bs)
Escenario 1	30	15%	6.445.837,87	39	18%	10.086.447,09	47	20%	13.700.757,30
Escenario 2	35	15%	7.520.144,18	48	18%	12.608.058,87	62	20%	17.810.984,49
Escenario 3	35	15%	7.520.144,18	53	18%	13.868.864,75	81	20%	23.291.287,41

Fuente: elaboración propia (2016).

### 6.1.2 Análisis de costos y gastos

A efectos de calcular los egresos producidos por las operaciones del negocio, se realiza el análisis de costos y gastos correspondientes, que incluye los costos fijos, o costos independientes de la variación en el volumen de producción, costos variables, o costos necesarios para ofrecer la propuesta de valor en el mercado y los gastos de administración y ventas.

#### 6.1.2.1 Costos fijos

Los costos fijos del negocio, están representados por alquiler de oficina, condominio que incluye las expensas y servicios básicos, otros servicios como teléfono e internet, pago de la nómina de empleados fijos (gerente, planificador y

secretaria), presupuesto de publicidad, programas de capacitación de personal, uniformes, transporte y traslados necesarios para las operaciones.

Es de mencionar que el cálculo correspondiente al pago de salarios del personal fijo de la empresa, se realiza según las disposiciones legales vigentes en Venezuela (Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, publicada en gaceta oficial en fecha 30 de abril de 2012), que incluye los conceptos de pago de bono de alimentación, bono vacacional, utilidades y prestaciones sociales. Los cálculos correspondientes a los salarios anuales, son expuestos en el cuadro 31.

**Cuadro 31. Salarios anuales con beneficios establecidos en la ley vigente**

Cargo	Salario normal mensual	Bono de alimentación (Bs/mes)	Bono vacacional (Bs/año)	Utilidades (Bs/año)	Prestaciones sociales (Bs/año)	Total anual (Bs/año)
Gerente General	30.000,00	6.750.000,00	30.000,00	48.095,37	96.190,74	615.286,11
Planificador	25.000,00	5.625.000,00	25.000,00	79.286,11	158.572,22	643.858,33
Secretaria	9.649,18	2.171.065,50	9.649,18	9.649,18	19.298,36	235.386,88
					<b>Total anual</b>	<b>1.494.531,32</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

En el cuadro 32 se presentan los costos fijos de la empresa según datos obtenidos en campo. Es relevante acotar, que aún cuando los escenarios planteados varían conforme a distintos niveles de demanda, se considera que los costos fijos expuestos en el cuadro 32, son suficientes para cubrir el aumento de las operaciones de la empresa, incluso en el escenario más optimista.

**Cuadro 32. Costos fijos de la empresa**

Costos fijos	Costo mensual (Bs)	Costo anual (Bs)
Alquiler	80.000,00	960.000,00
Condominio centro comercial	27.000,00	324.000,00
Consumibles e insumos de oficina	8.000,00	96.000,00
Publicidad	10.000,00	120.000,00
Nomina	124.544,28	1.494.531,32
Traslados	10.000,00	120.000,00
Capacitación RRHH	-	200.000,00
Uniformes oficina	-	100.000,00
Uniformes protocolo	-	100.000,00
Servicio celular	2.000,00	24.000,00
Internet	650,00	7.800,00
<b>Total</b>		<b>3.546.331,32</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

#### 6.1.2.2 Gastos administración y ventas

Los gastos asociados a la administración y ventas, necesarios para el desarrollo de las operaciones de la empresa se exponen en el cuadro 33.

**Cuadro 33. Gastos de administración y ventas**

Gastos de administración y ventas	Costo mensual (Bs)	Costo anual (Bs)
Servicios legales	-	50.000,00
Mantenimiento preventivo computadoras	-	6.000,00
Personal de limpieza	964,92	11.579,02
<b>Total</b>		<b>67.579,02</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

Se estima que los gastos de administración y ventas de la empresa, son suficientes para cubrir los cambios de la demanda en los tres escenarios planteados.

### 6.1.2.3 Costos variables

Los costos variables de la empresa están representados por los egresos necesarios para cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa. En el cuadro 34 se exponen cada uno de estos costos clasificados según el servicio.

**Cuadro 34. Costos variables de cada servicio**

Servicio	Concepto	Costo (Bs)	Total (Bs)
Asesoría	Guía	500,00	1.000,00
	Informe	500,00	
Diseño	Revista	2.000,00	4.500,00
	Video	1.500,00	
	Otros	1.000,00	
Ejecución	Personal de protocolo	20.000,00	35.000,00
	Maestro de ceremonia	10.000,00	
	Otros ejecución	5.000,00	
Planificación	Asesoría	1.000,00	53.500,00
	Diseño	4.500,00	
	Ejecución	38.000,00	
	Otros planificación	10.000,00	

Fuente: elaboración propia (2016).

El cuadro 34 muestra los costos variables necesarios en la producción de cada servicio de forma individual sin embargo, para calcular los costos variables totales correspondientes a un año de operaciones, se deben considerar las ventas estimadas por la empresa.

Asimismo, los costos variables incluyen los egresos por concepto de comisiones de ventas, los cuales se establecieron como parte de los beneficios para el

personal de la empresa, representando 1% del total de las ventas para el gerente y 3% del total de las ventas para el planificador.

Con el propósito de realizar el análisis económico financiero, la proyección de ventas de la empresa se realiza en función del servicio de planificación total del evento, el cual incluye todos los servicios que ofrece la empresa. De esta manera, se puede visualizar de forma práctica la cantidad de eventos en los que la empresa se propone aplicar sus servicios sin embargo, en el contexto real y dependiendo de la reacción de la demanda, se deben considerar las metas de la empresa en función de los ingresos que se esperan obtener, los cuales pueden ser alcanzados a partir de la venta de los servicios, de forma conjunta (servicio de planificación total) o individual.

En el cuadro 35 se muestran los costos variables considerados para las proyecciones.

**Cuadro 35. Costos variables**

Costos variable	Costo unitario (Bs)
<b>Planificación total</b>	53.500,00
<b>Comisiones de ventas</b>	Gerente (1% ventas)
	Planificador (3% ventas)

Fuente: elaboración propia (2016).

En el cuadro 36 y 37 se muestran los costos variables, asociados al servicio de planificación y a las comisiones de ventas respectivamente, estimados para cada uno de los escenarios propuestos. Asimismo, en el cuadro 38 se exponen los costos variables totales anuales, representados por la suma de estos dos conceptos.

**Cuadro 36. Costos variables por servicio de planificación**

Escenarios	Año 1		Año 2		Año 3	
	Eventos	Costo anual (Bs)	Eventos	Costo anual (Bs)	Eventos	Costo anual (Bs)
Escenario 1	30	1.591.626,12	39	2.075.480,46	47	2.537.274,86
Escenario 2	35	1.856.897,14	48	2.594.350,57	62	3.298.457,32
Escenario 3	35	1.856.897,14	53	2.853.785,63	81	4.313.367,27

Fuente: elaboración propia (2016).

**Cuadro 37. Costos variables por comisiones de ventas**

Cargo	% comisión	Año 1			Año 2			Año 3		
		Esc. 1 (Bs)	Esc. 2 (Bs)	Esc. 3 (Bs)	Esc. 1 (Bs)	Esc. 2 (Bs)	Esc. 3 (Bs)	Esc. 1 (Bs)	Esc. 2 (Bs)	Esc. 3 (Bs)
Gerente General	1,00%	64.458,38	75.201,44	75.201,44	100.864,47	126.080,59	138.688,65	137.007,57	178.109,84	232.912,87
Planificador	3,00%	193.375,14	225.604,33	225.604,33	302.593,41	378.241,77	416.065,94	411.022,72	534.329,53	698.738,62
Total comisiones anuales		257.833,51	300.805,77	300.805,77	403.457,88	504.322,35	554.754,59	548.030,29	712.439,38	931.651,50

Fuente: elaboración propia (2016).

**Cuadro 38. Costos variables totales**

Escenarios	Año 1 (Bs)	Año 2 (Bs)	Año 3 (Bs)
Escenario 1	1.849.459,63	2.478.938,34	3.085.305,15
Escenario 2	2.157.702,91	3.098.672,93	4.010.896,70
Escenario 3	2.157.702,91	3.408.540,22	5.245.018,76

Fuente: elaboración propia (2016).

### 6.1.3 Inversión inicial

La inversión inicial está representada por el capital total requerido para la puesta en marcha de la empresa, el cual incluye la adquisición de activos fijos tangibles, activos fijos intangibles y el capital de trabajo.

Los activos fijos tangibles necesarios para el funcionamiento del negocio son: dos computadoras tipo laptop, una impresora a color, mobiliario para la oficina (tres

escritorios, muebles para la recepción, archivos y sillas) y adecuaciones del local comercial (cuadro 39).

Por su parte los activos fijos intangibles, están representados por el contrato de arrendamiento del local, registro de la empresa y otros legales, diseño de imagen y comunicación de la empresa, certificación y capacitación del planificador y los honorarios del equipo fundador (cuadro 40).

**Cuadro 39. Activos fijos tangibles**

Activo fijo tangible	Costo (Bs)
Computadoras	500.000,00
Impresora	100.000,00
Mobiliario	1.050.000,00
Adecuaciones oficina	200.000,00
<b>Total activo fijo tangible</b>	<b>1.850.000,00</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

**Cuadro 40. Activos fijos intangibles**

Activo fijo intangible	Costo (Bs)
Contrato de arrendamiento	160.000,00
Registro de empresa y otros legales	95.000,00
Diseño de imagen y comunicación	304.000,00
Certificación del planificador	300.000,00
Honorario equipo fundador	60.000,00
<b>Total activo intangible</b>	<b>919.000,00</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

El capital de trabajo, se refiere al capital necesario para el funcionamiento operativo de una empresa durante un período de tiempo específico. El cálculo del capital de trabajo (CT) se realiza aplicando la ecuación 6.1:

$$CT = \text{Cuentas por cobrar} + \text{Efectivo en banco} - \text{Cuentas por pagar} \quad \text{Ec. 6.1}$$

Por ser una compañía de servicios, el cálculo de capital de trabajo no contempla la cuenta inventarios. Asimismo, los supuestos considerados para el cálculo son los siguientes:

- Mínimo 5% de ventas en caja y banco.
- Cuentas por cobrar a 30 días.
- Cuentas por pagar a 35 días.

Por otra parte, la estimación del capital de trabajo, requiere considerar ventas y costos, por consiguiente los escenarios supuestos afectan los resultados del capital de trabajo. En el cuadro 41 se exponen los resultados de capital de trabajo requerido por la empresa, para cada uno de los escenarios supuestos.

**Cuadro 41. Capital de trabajo**

Capital de trabajo	Supuestos	Escenario 1 (Bs)	Escenario 2 (Bs)	Escenario 3 (Bs)
Efectivo mínimo en bancos	5% de ventas	322.291,89	376.007,21	376.007,21
Cuentas por cobrar	30 días	529.794,89	618.094,04	618.094,04
Cuentas por pagar	35 días	517.404,61	546.962,19	546.962,19
<b>Total capital de trabajo</b>		<b>334.682,17</b>	<b>447.139,06</b>	<b>447.139,06</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

La sumatoria de los activos fijos tangibles, activos fijos intangibles y el capital de trabajo calculado para cada uno de los escenarios supuestos, resulta la inversión inicial requerida para la puesta en marcha de la empresa. En el cuadro 42 se exponen los resultados obtenidos.

**Cuadro 42. Inversión inicial**

Inversión inicial	Escenario 1 (Bs)	Escenario 2 (Bs)	Escenario 3 (Bs)
Activo fijo tangible	1.850.000,00	1.850.000,00	1.850.000,00
Activo fijo intangible	919.000,00	919.000,00	919.000,00
Capital de trabajo	334.682,17	447.139,06	447.139,06
<b>Total inversión inicial</b>	<b>3.103.682,17</b>	<b>3.216.139,06</b>	<b>3.216.139,06</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

## 6.2 Depreciación y amortización

La depresión y amortización de activos es calculada utilizando el método lineal, el cual supone que los bienes se deprecian en función del tiempo y no del uso. Para los activos de la empresa que sufren depreciación, se considera un tiempo de vida útil de 5 años, con un valor residual del 30% del costo inicial de los bienes (cuadro 43).

**Cuadro 43. Depreciación de activos**

Activo	Costo inicial (Bs)	Años de vida útil (años)	% residual	Valor residual (Bs)	Cuota de depreciación anual (Bs)
Computadoras	500.000,00	5	30,00%	150.000,00	70.000,00
Impresora	100.000,00	5	30,00%	30.000,00	14.000,00
Mobiliario	1.050.000,00	5	30,00%	315.000,00	147.000,00
Adecuaciones oficina	200.000,00	5	0,00%	0,00	40.000,00
<b>Total cuota de depreciación anual (Bs)</b>					<b>271.000,00</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

### 6.3 Impuestos

En Venezuela según la Ley de Impuestos Sobre la Renta (ISLR) publicada en gaceta oficial en fecha 16 de febrero de 2007, toda persona natural o jurídica está obligada a pagar un impuesto obligatorio sobre las rentas obtenidas durante un ejercicio fiscal. La tasa impositiva a pagar, es calculada en función a la unidad tributaria (U.T.) que es una medida de referencia, cuyo valor es determinado por el estado.

Según la proyección de ventas y los costos estimados, se espera que la empresa obtenga utilidades mayores a 3.000 unidades tributarias, que corresponde a Bs. 450.000, por lo que la tasa impositiva corresponde al 34% de las utilidades anuales. En el cuadro 44 se expone la información de la tasa impositiva correspondiente según las características del negocio.

**Cuadro 44. Impuesto sobre la renta (ISLR)**

<b>Utilidades brutas de la empresa (Bs)</b>	Mayores a 3.000 U.T
<b>Valor U.T enero 2016 (Bs)</b>	150,00
<b>Tasa impositiva</b>	34%

Fuente: elaboración propia (2016).

### 6.4 Financiamiento

La inversión inicial requerida para la puesta en marcha del negocio, representa una cantidad de recursos que puede ser fácilmente aportada a partir de capital propio

de un único inversionista o emprendedor, por lo que se propone no solicitar crédito alguno para arranque del negocio.

*Financiamiento = capital propio de inversionista o emprendedor*

## 6.5 Estados financieros de la empresa

Con el propósito de conocer la situación financiera, los ingresos y egresos esperados, los resultados y la rentabilidad generada por la empresa, se realizan proyecciones del estado de resultados y estado de flujo de fondo, a partir de los datos obtenidos en los cálculos y estimaciones expuestas anteriormente, considerando cada uno de los escenarios supuestos:

### 6.5.1 Estados de resultados

**Cuadro 45. Estado de resultados escenario 1**

Escenario 1	Ejercicios		
	1	2	3
Ingresos	6.445.837,87	10.086.447,09	13.700.757,30
Costos variables	1.849.459,63	2.478.938,34	3.085.305,15
Costo fijos	3.546.331,32	3.546.331,32	3.546.331,32
<b>Utilidad bruta</b>	<b>1.050.046,91</b>	<b>4.061.177,43</b>	<b>7.069.120,83</b>
Gastos de administración y ventas	67.579,02	67.579,02	67.579,02
<b>Utilidad operativa</b>	<b>982.467,90</b>	<b>3.993.598,41</b>	<b>7.001.541,81</b>
Depreciación	271.000,00	271.000,00	271.000,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>711.467,90</b>	<b>3.722.598,41</b>	<b>6.730.541,81</b>
Impuesto sobre la renta (ISLR)	241.899,08	1.265.683,46	2.288.384,22
<b>Utilidad neta</b>	<b>469.568,81</b>	<b>2.456.914,95</b>	<b>4.442.157,60</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

**Cuadro 46. Estado de resultados escenario 2**

Escenario 2	Ejercicios		
	1	2	3
Ingresos	7.520.144,18	12.608.058,87	17.810.984,49
Costos variables	2.157.702,91	3.098.672,93	4.010.896,70
Costo fijos	3.546.331,32	3.546.331,32	3.546.331,32
<b>Utilidad bruta</b>	<b>1.816.109,95</b>	<b>5.963.054,62</b>	<b>10.253.756,47</b>
Gastos de administración y ventas	67.579,02	67.579,02	67.579,02
<b>Utilidad operativa</b>	<b>1.748.530,93</b>	<b>5.895.475,60</b>	<b>10.186.177,46</b>
Depreciación	271.000,00	271.000,00	271.000,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>1.477.530,93</b>	<b>5.624.475,60</b>	<b>9.915.177,46</b>
Impuesto sobre la renta (ISLR)	502.360,52	1.912.321,70	3.371.160,33
<b>Utilidad neta</b>	<b>975.170,42</b>	<b>3.712.153,90</b>	<b>6.544.017,12</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

**Cuadro 47. Estado de resultados escenario 3**

Escenario 3	Ejercicios		
	1	2	3
Ingresos	7.520.144,18	13.868.864,75	23.291.287,41
Costos variables	2.157.702,91	3.408.540,22	5.245.018,76
Costo fijos	3.546.331,32	3.546.331,32	3.546.331,32
<b>Utilidad bruta</b>	<b>1.816.109,95</b>	<b>6.913.993,21</b>	<b>14.499.937,33</b>
Gastos de administración y ventas	67.579,02	67.579,02	67.579,02
<b>Utilidad operativa</b>	<b>1.748.530,93</b>	<b>6.846.414,19</b>	<b>14.432.358,31</b>
Depreciación	271.000,00	271.000,00	271.000,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>1.477.530,93</b>	<b>6.575.414,19</b>	<b>14.161.358,31</b>
Impuesto sobre la renta (ISLR)	502.360,52	2.235.640,83	4.814.861,83
<b>Utilidad neta</b>	<b>975.170,42</b>	<b>4.339.773,37</b>	<b>9.346.496,49</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

### **6.5.2 Estados de flujo de fondos del proyecto**

A continuación se presentan el estado de flujo de fondos para cada uno de los tres escenarios (cuadro 48, 49 y 50), considerando la inversión inicial en el período cero y valor terminal al final de la evaluación del proyecto (año 3).

A efectos de calcular el valor terminal o de desecho del proyecto, se aplica el método económico, el cual supone que el proyecto valdrá lo que es capaz de generar en el futuro. Se considera este método como el más adecuado para este estudio, debido a que se espera que la vida útil real del proyecto supere ampliamente los tres años considerados como horizonte temporal en este plan financiero.

Además, es relevante acotar que el cálculo del valor terminal a partir del método económico, requiere considerar la tasa exigida como costo de capital. En este caso se utiliza la misma tasa utilizada en la evaluación del proyecto (tasa= 71,78%) que es calculada y mostrada posteriormente.

**Cuadro 48. Estado de flujo de fondos del proyecto resultados escenario 1**

Escenario 1 Descripción	Ejercicios			
	0	1	2	3
<b>Ingresos:</b>				
Ventas		6.445.837,87	10.086.447,09	13.700.757,30
<b>Total ingresos</b>		<b>6.445.837,87</b>	<b>10.086.447,09</b>	<b>13.700.757,30</b>
<b>Egresos sujetos a impuestos:</b>				
Costos fijos		-3.546.331,32	-3.546.331,32	-3.546.331,32
Costos variables		-1.849.459,63	-2.478.938,34	-3.085.305,15
Gastos de administración y ventas		-67.579,02	-67.579,02	-67.579,02
<b>Total egresos</b>		<b>-5.463.369,97</b>	<b>-6.092.848,68</b>	<b>-6.699.215,49</b>
<b>Gastos no desembolsables:</b>				
Depreciación		-271.000,00	-271.000,00	-271.000,00
<b>Total no desembolsables</b>		<b>-271.000,00</b>	<b>-271.000,00</b>	<b>-271.000,00</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>711.467,90</b>	<b>3.722.598,41</b>	<b>6.730.541,81</b>
Impuestos (34%)		-241.899,08	-1.265.683,46	-2.288.384,22
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>469.568,81</b>	<b>2.456.914,95</b>	<b>4.442.157,60</b>
Devolución de no desembolsables		271.000,00	271.000,00	271.000,00
<b>Egresos no sujetos a impuestos:</b>				
Inversiones	3.103.682,17	0,00	0,00	0,00
<b>Total de egresos no sujetos a impuestos</b>	<b>3.103.682,17</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Flujo de fondos horizonte de planeamiento</b>	<b>3.103.682,17</b>	<b>740.568,81</b>	<b>2.727.914,95</b>	<b>4.713.157,60</b>
Valor terminal del proyecto				6.188.572,86
<b>Flujo de fondos del proyecto</b>	<b>-3.103.682,17</b>	<b>740.568,81</b>	<b>2.727.914,95</b>	<b>10.901.730,45</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

**Cuadro 49. Estado de flujo de fondos del proyecto resultados escenario 2**

Escenario 2 Descripción	Ejercicios			
	0	1	2	3
<b>Ingresos:</b>				
Ventas		7.520.144,18	12.608.058,87	17.810.984,49
<b>Total ingresos</b>		<b>7.520.144,18</b>	<b>12.608.058,87</b>	<b>17.810.984,49</b>
<b>Egresos sujetos a impuestos:</b>				
Costos fijos		-3.546.331,32	-3.546.331,32	-3.546.331,32
Costos variables		-2.157.702,91	-3.098.672,93	-4.010.896,70
Gastos de administración y ventas		-67.579,02	-67.579,02	-67.579,02
<b>Total egresos</b>		<b>-5.771.613,24</b>	<b>-6.712.583,27</b>	<b>-7.624.807,04</b>
<b>Gastos no desembolsables:</b>				
Depreciación		-271.000,00	-271.000,00	-271.000,00
<b>Total no desembolsables</b>		<b>-271.000,00</b>	<b>-271.000,00</b>	<b>-271.000,00</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>1.477.530,93</b>	<b>5.624.475,60</b>	<b>9.915.177,46</b>
Impuestos (34%)		-502.360,52	-1.912.321,70	-3.371.160,33
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>975.170,42</b>	<b>3.712.153,90</b>	<b>6.544.017,12</b>
Devolución de no desembolsables		271.000,00	271.000,00	271.000,00
<b>Egresos no sujetos a impuestos:</b>				
Inversiones	3.216.139,06	0,00	0,00	0,00
<b>Total de egresos no sujetos a impuestos</b>	<b>3.216.139,06</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Flujo de fondos horizonte de planeamiento</b>	<b>3.216.139,06</b>	<b>1.246.170,42</b>	<b>3.983.153,90</b>	<b>6.815.017,12</b>
Valor terminal del proyecto				9.116.769,46
<b>Flujo de fondos del proyecto</b>	<b>-3.216.139,06</b>	<b>1.246.170,42</b>	<b>3.983.153,90</b>	<b>15.931.786,58</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

**Cuadro 50. Estado de flujo de fondos del proyecto resultados escenario 3**

Escenario 3 Descripción	Ejercicios			
	0	1	2	3
<b>Ingresos:</b>				
Ventas		7.520.144,18	13.868.864,75	23.291.287,41
<b>Total ingresos</b>		<b>7.520.144,18</b>	<b>13.868.864,75</b>	<b>23.291.287,41</b>
<b>Egresos sujetos a impuestos:</b>				
Costos fijos		-3.546.331,32	-3.546.331,32	-3.546.331,32
Costos variables		-2.157.702,91	-3.408.540,22	-5.245.018,76
Gastos de administración y ventas		-67.579,02	-67.579,02	-67.579,02
<b>Total egresos</b>		<b>-5.771.613,24</b>	<b>-7.022.450,56</b>	<b>-8.858.929,10</b>
<b>Gastos no desembolsables:</b>				
Depreciación		-271.000,00	-271.000,00	-271.000,00
<b>Total no desembolsables</b>		<b>-271.000,00</b>	<b>-271.000,00</b>	<b>-271.000,00</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>1.477.530,93</b>	<b>6.575.414,19</b>	<b>14.161.358,31</b>
Impuestos (34%)		-502.360,52	-2.235.640,83	-4.814.861,83
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>975.170,42</b>	<b>4.339.773,37</b>	<b>9.346.496,49</b>
Devolución de no desembolsables		271.000,00	271.000,00	271.000,00
<b>Egresos no sujetos a impuestos:</b>				
Inversiones	3.216.139,06	0,00	0,00	0,00
<b>Total de egresos no sujetos a impuestos</b>	<b>3.216.139,06</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Flujo de fondos horizonte de planeamiento</b>	<b>3.216.139,06</b>	<b>1.246.170,42</b>	<b>4.610.773,37</b>	<b>9.617.496,49</b>
Valor terminal del proyecto				13.021.031,61
<b>Flujo de fondos del proyecto</b>	<b>-3.216.139,06</b>	<b>1.246.170,42</b>	<b>4.610.773,37</b>	<b>22.638.528,09</b>

Fuente: elaboración propia (2016).

## 6.6 Evaluación del proyecto

Para la evaluación del proyecto, es necesario establecer la tasa de descuento que se utilizará para los cálculos financieros. Tal como se expuso anteriormente, se propone el financiamiento de la inversión inicial a partir del capital propio de un inversionista particular. En consecuencia, el cálculo de la tasa de descuento se realiza aplicando el Modelo de Valoración de los Activos de Capital (CAPM), el cual indica que la tasa de descuento que se debe utilizar en la evaluación del proyecto está representada por el costo del capital propio (Ke), que simboliza la rentabilidad exigida al patrimonio aportado por inversionista y se calcula aplicando al ecuación 6.2.

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + R_p \quad (\text{Ec. 6.2})$$

Cada uno de los términos requeridos para el cálculo de esta variable, son considerados según las características particulares del proyecto y la plaza en la que se propone desarrollar. En el cuadro 51 son expuestas cada una de estas variables, las cuales posteriormente serán sustituidas en la ecuación 6.2 para el cálculo de la tasa de descuento.

**Cuadro 51. Variables para el cálculo de la tasa de descuento (CAPM)**

Variable	Significado	Valor	Observaciones
Rf	Tasa libre de riesgo	2,05%	Bonos del tesoro americano (enero 2016)
B	Riesgo sistematico de la empresa	1,2	Datos teóricos
Rm	Estimación de la rentabilidad del mercado	30%	Datos teóricos
Rp	Riesgo país	36,19%	Venezuela, enero 2016

Fuente: elaboración propia (2016).

Sustituyendo los valores correspondientes en la ecuación 6.2 se obtiene que:

$$Ke = 71,78 \%$$

A partir de esta tasa de descuento y los flujos de fondo del proyecto, para cada uno de los tres escenarios se realiza la evaluación del proyecto, mediante los métodos de valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y período de recupero. Los resultados de la evaluación del proyecto se presentan en el cuadro 52.

**Cuadro 52. Evaluación del proyecto**

Método de evaluación	Escenario	Resultado
Valor actual neto (VAN)	Escenario 1 (Bs)	402.576,35
	Escenario 2 (Bs)	2.002.161,93
	Escenario 3 (Bs)	3.537.957,32
Tasa Interna de Retorno (TIR)	Escenario 1 (%)	80,45%
	Escenario 2 (%)	110,02%
	Escenario 3 (%)	131,72%
Período de recupero	Escenario 1 (años)	1,87
	Escenario 2 (años)	1,49
	Escenario 3 (años)	1,43

Fuente: elaboración propia (2016).

Los resultados obtenidos en la aplicación de los métodos de evaluación, demuestran que financieramente, el proyecto es viable en cualquiera de los tres escenarios estudiados. Los resultados positivos del VAN indican que el proyecto proporciona cantidades mayores a las exigidas en los tres escenarios, de los cuales el escenario donde se supone mayores demandas del servicio ofrecido por la empresa (escenario tres), es el que resulta con mejores resultados.

Asimismo, la TIR en los tres escenarios es mayor que la tasa de descuento calculada para la evaluación del proyecto. Lo que significa que la tasa de rendimiento generada por el proyecto en cualquiera de los escenarios analizados, es mayor a la tasa de rendimiento mínima exigida. Al igual que los resultados del VAN, el escenario tres es el que presenta mejores resultados financieros según el método de la tasa interna de retorno.

En cuanto al período de recupero, los resultados indican que en los tres escenarios analizados la inversión inicial es recuperada en el segundo año de operaciones de la empresa sin embargo, el escenario tres es el que muestra menor tiempo de recuperación.

## CONCLUSIONES

Una vez cumplidos los objetivos propuestos al inicio de esta investigación, se comprueba la hipótesis planteada que afirma la existencia de una oportunidad real de negocios, a partir del lanzamiento de una empresa de planificación de eventos en la ciudad de Maturín, Venezuela.

En función del análisis de la industria, se puede concluir que en Venezuela la planificación de eventos es una actividad que actualmente se encuentra en pleno desarrollo, evidenciado por la entrada de nuevas empresas a la industria principalmente en los últimos dos años. Además los resultados de la investigación, confirman la existencia de un mercado potencial, representado por la cantidad de eventos que se realizan anualmente y el gasto asociado a la industria en la ciudad de Maturín.

Asimismo, se verificó la existencia de tres empresas competidoras, que ocupan aproximadamente el 15,48% del mercado de los eventos en la ciudad, lo cual comprueba que la industria no se encuentra saturada y que existe un mercado potencial desatendido. Por otra parte, se comprobó que los competidores, son empresas con poco tiempo en el mercado y hasta el momento no han alcanzado un posicionamiento sólido. Por consiguiente, se puede concluir que existe una oportunidad real de alcanzar liderazgo en la industria, a partir de la aplicación de una estrategia de diferenciación basada en la tendencia mundial de eventos temáticos y la creación de alianzas estratégicas con empresas proveedoras de servicios para eventos.

En cuanto a la investigación dirigida a potenciales clientes, los resultados obtenidos reflejan la existencia de un mercado potencial interesado en el servicio de planificación de eventos, el cual está representado principalmente por personas pertenecientes a los estratos sociales A, B y C, identificándose como segmentos meta las pajaras de novios o recién casados, las pajaras de adultos-medio y los pertenecientes a la comunidad árabe.

Las técnicas de recolección aplicadas en la investigación, permitieron reunir suficiente información para plantear un modelo de negocios en el cual, se diseñó cada componente conforme a las necesidades de potenciales clientes, las características particulares de la industria y el posicionamiento propuesto para la empresa.

Una vez diseño el modelo de negocios, la evaluación de los recursos materiales y humanos requeridos para su cumplimiento, refleja la disponibilidad existente en el mercado, por lo que se comprueba la factibilidad técnica de la empresa. De igual forma, el análisis de los procesos productivos requeridos para el funcionamiento de la empresa, confirman la factibilidad operativa del negocio.

Por otra parte, es de mencionar que los resultados de la investigación señalan la importancia del capital humano como pilar fundamental del negocio no solo por los resultados estratégicos en cuanto a la administración de la empresa, sino también por la importancia que otorgan los potenciales clientes a las características del personal que presta el servicio, por lo que este factor es considerado como esencial en todos los procesos y decisiones de la empresa.

El plan económico financiero fue elaborado a partir de proyecciones con horizonte temporal de tres años y evaluando tres escenarios, influenciados por

distintos niveles de demanda, como variable que puede hacer peligrar la factibilidad del negocio. Los estados de resultados demuestran que en cualquiera de las condiciones planteadas, el negocio presenta resultados positivos durante los tres primeros años de operaciones.

Por su parte al aplicar métodos de evaluación de proyectos, los resultados indican un valor presente neto mayor a cero y una tasa interna de retorno mayor a la tasa de descuento considerada, en los tres escenarios evaluados. Adicionalmente, el proyecto presenta períodos de recupero menores a dos años. En consecuencia, también se comprueba la factibilidad económica y financiera del proyecto.

Finalmente al realizar un análisis general de la totalidad de los resultados de la investigación, se comprueba la existencia de una oportunidad real de negocios a partir del lanzamiento de una empresa de planificación de eventos en la ciudad de Maturín, Venezuela.

## Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos en la investigación, es recomendable considerar las siguientes sugerencias:

- La industria de los eventos en Venezuela presenta un dinamismo peculiar, por lo que las empresas que incursionen en la industria deben mantenerse atentas al entorno y no dudar en adaptarse rápidamente a los cambios y tendencias del mercado.
- Los proveedores de servicios asociados a los eventos representan aliados estratégicos, que pueden influir notablemente en el éxito de un negocio de planificación de eventos, por lo que deben ser considerados como socios estratégicos.
- La planificación de eventos es un negocio cuyo éxito depende directamente de las personas que prestan el servicio, es por esto que se deben mantener bajos índices de rotación, aplicando políticas de recursos humanos que mantengan motivado al personal de la empresa.
- Es recomendable utilizar como herramienta para el cumplimiento del posicionamiento de la empresa la imagen corporativa de la empresa y no del planificador como agente o *event planner*.
- Los invitados de los eventos en los que la empresa presta sus servicios, presentan grandes potencialidades de convertirse en clientes futuros, por lo cual es

necesario cuidar detalladamente el desempeño adecuado del servicio de ejecución, aprovechando las oportunidades de captación de nuevos clientes.

- Si bien los resultados de la investigación permiten comprobar la factibilidad financiera del lanzamiento de la empresa propuesta, se recomienda evaluar los posibles riesgos que suponen invertir actualmente en Venezuela, debido la inestabilidad económica y política que afecta a todos los sectores.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

- Allen, K. R. (2009). *Launching new ventures*. South-Western: Cengage learning.
- Alvarado, M. T. (2009). *Protocolo y organización de eventos*. Barcelona: UOC.
- Ambrosio, V. (2008). *Plan de marketing paso a paso*. Caracas : Novedades.
- Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica*. Caracas : Editorial Episteme.
- BBCMundo. (18 de Febrero de 2016). Cuáles son los cinco países del mundo con mayor inflación. *BBC*.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Diaz de Santos .
- Corey, R. (2003). *Marketing Strategy: an overview*. Harvard Business School.
- Estanyol, E. (2014). Nuevas tendencias en organización de eventos. *Revista de los estudios de ciencias de la información y de la comunicación*.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing* . Mexico D.F.: Cengage Learning .
- Glowarkzywo, P. (5 de Marzo de 2015). Las fiestas temáticas están de moda y el negocio crece. *Clarín*.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1995). *Metodología de la investigación*. Naucalpan de Juarez: McGraw Hill.
- Hurtado, A. (15 de Junio de 2015). Control de precios en Venezuela. *El Universal*.
- Jiménez, A. (2004). *Dirección de productos y marcas*.Catalunya: UOC.
- Kerin, B. H. (2003). *Marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kinnear, T., & Taylor, T. (1998). *Investigación de mercados*.Bogota: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.

- Lambin, J.-j. (2003). *Marketing Estratégico*. Esic.
- Malhortra, N. K. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Oshaughnessy, J. (1988). *Marketing competitivo, un enfoque estrategico*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Osterwalder, A. (2009). *Business model generation*. Portland: Pearson.
- Parmerlee, D. (1999). *Preparación del plan de marketing*. Barcelona : Granica.
- Peña, C. (2015). *Incertidumbre y clima de inversión en Venezuela*. Caracas : Universidad Central de Venezuela.
- Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva*. Mexico: CECSA.
- Ramirez, E., & Cajigas, M. (2004). *Proyectos de inversión competitivos*. Palmira: Universidad Nacional de Colombia.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Mexico: McGraw-Hill.
- Rodríguez, G. (2001). *Marketing*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: UOC.
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1995). *Metodología de la investigación*. Naucalpan de Juarez: McGraw Hill.
- Sánchez, R. J. (2003). *Eventos, cómo organizarlos con exitos*. Buenos Aires: Nobuko.
- Sapag, N., & Reinaldo, S. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá : Mc-Graw Hill.
- Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2000). *Fundamentos del marketing*. México: McGraw-Hill.
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios, la estrategia inteligente*. Mexico: Pearson.
- Vargas, A. (2002). *Modelo para la elaboracion de un plan de negocios para empresas pequeñas y medianas*. Cali: Universidad ICESI.

- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: USAID/PERU/ MYPE COMPETITIVA.
- Whalley, A. (2010). *Strategic Marketing*.
- Wilson, E. (2009, Mayo 13). *Entrepreneur*. Retrieved Junio 05, 2015, from <http://www.entrepreneur.com/article/37892>
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2010, Diciembre 15). *Wiley Online Lybrary*. Retrieved Junio 30, 2015, from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316568.wiem01055/pdf>
- Zicari, A. (2011). *Analisis financiero*. Buenos Aires: EDICON.

**Páginas web:**

- Banco Central de Venezuela. (2015). *Banco Central de Venezuela*. Recuperado el 02 de Julio de 2015, de 2016: HYPERLINK "<http://www.bcv.org.ve/>"
- <http://www.bcv.org.ve/>
- Entrepreneur. (2015). *Entrepreneur*. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de HYPERLINK "<https://www.entrepreneur.com/article/37892>"
- <https://www.entrepreneur.com/article/37892>
- Fabra, A. (2014). *Negocios un como*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de HYPERLINK "<http://negocios.uncomo.com/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html>"
- <http://negocios.uncomo.com/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html>
- INIBEP. (2013). *Instituto Iberoamericano de Event Planner*. Recuperado el 02 de Marzo de 2015, de HYPERLINK

"http://www.inibep.com/beta/institucion/institucion.html"

<http://www.inibep.com/beta/institucion/institucion.html>

Instituto Nacional de Estadística. (2011). *Instituto Nacional de Estadística* .

Recuperado el 20 de Junio de 2015, de HYPERLINK

"http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com\_content%20&view=category  
&id=95&Itemid=26"

[http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com\\_content%20&view=category&id=95&Itemid=26](http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content%20&view=category&id=95&Itemid=26)

Osterwalder, A. (s.f.). *Strategyzer*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de 2009:

HYPERLINK

"http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc?\_ga=1.1%20167815%2073.2078750001.1436929810"

[http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc?\\_ga=1.1%20167815%2073.2078750001.1436929810](http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc?_ga=1.1%20167815%2073.2078750001.1436929810)

Pedrotti, G. (2013, agosto 29). *Planificación de eventos*. Retrieved octubre 29, 2014,

from Guillermo Pedrotti, especialista en comunicación y gestión de la empresa: HYPERLINK "http://gpedrotti.wordpress.com/"

<http://gpedrotti.wordpress.com/>

Wilson, E. (2009, Mayo 13). *Entrepreneur*. Retrieved Junio 05, 2015, from

HYPERLINK "http://www.entrepreneur.com/article/37892"

<http://www.entrepreneur.com/article/37892>

Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2010, Diciembre 15). *Wiley Online Lybrary*.

Retrieved Junio 30, 2015, from HYPERLINK

"<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316568.wiem01055/pdf>"

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781444316568.wiem01055/pdf>

## **Anexo A**

### **Cuestionario auto-administrado dirigido a potenciales clientes**

#### **CUESTIONARIO**

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recolectar información referente al mercado potencial del servicio de planificación de eventos sociales en la ciudad de Maturín, Estado Monagas. La información suministrada será utilizada en la elaboración de una tesis de investigación para la Maestría en Dirección de Empresas, de la Universidad de Palermo (Buenos Aires, Argentina).

De antemano, agradecemos su disposición y valiosa colaboración, al responder las siguientes interrogantes, que le tomarán aproximadamente 15 minutos de su tiempo.

#### **Instrucciones**

Lea cuidadosamente las preguntas a continuación y responda con la mayor sinceridad posible. Tome en cuenta que la información suministrada tendrá fines netamente académicos y sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad.

- 1- ¿Qué grado de importancia tiene para usted la realización de eventos sociales como cumpleaños, bodas, graduaciones, 15 años, entre otros?

Muy importantes

Importantes

Poco importantes

No tienen importancia

- 2- ¿Alguna vez ha planificado u organizado algún evento social con una cantidad de invitados mayor a 50 personas?

Si

No

- 3- ¿Cuál es su percepción acerca del proceso de planificación y organización de un evento social?

Es divertido

Es fácil

Es difícil

Es un proceso estresante

Requiere la inversión de mucho tiempo

Es tedioso

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

- 4- ¿Conoce de que se trata el servicio de planificación de eventos?

Si (continúe en la siguiente pregunta)

No (lea el siguiente párrafo)

La planificación de eventos es un servicio que ofrece la asistencia de especialistas en el área de eventos, para brindar a los clientes servicios que van desde asesorías en cualquier etapa del proceso de planificación, organización o ejecución de un evento hasta la realización del evento en su totalidad.

- 5- ¿Conoce alguna empresa que se dedique a la planificación de eventos en la ciudad de Maturín?

Si

No

- 6- Especifique el nombre de las empresas de planificación de eventos que conoce:

**7-** ¿Estaría dispuesto a contratar una empresa que se encargara de la planificación de sus eventos sociales?

Si (continúe en la pregunta N°10)

No (continúe en la siguiente pregunta)

**8-** ¿Por qué no contrataría el servicio?

---

**9-** ¿Quién realizaría la planificación del evento?

Usted

Otro (especifique)\_\_\_\_\_

Diríjase a la pregunta N°24

**10-** ¿En qué ocasión contrataría este tipo de servicio?

Solo eventos de gran magnitud (más de 50 invitados)

Eventos con menos invitados u otro tipo de eventos (especifique)\_\_\_\_\_

**11-** ¿Qué tipo de eventos sociales cree usted que requieren de la intervención de un planificador de eventos? Puede seleccionar más de una

Cumpleaños

Bodas

15 años

Celebraciones religiosas (bautizos, comuniones)

Graduaciones

Otro (Especifique)\_\_\_\_\_

- 12-** ¿En qué momento buscaría una empresa de planificación de eventos?
- Desde el momento inicial que decido a realizar el evento
  - Una vez determinado el presupuesto destinado para el evento
  - Después de contactar y seleccionar proveedores de los servicios para eventos (espacios para eventos, decoradores, música)
  - Días previos al evento, únicamente para que se encargue de la ejecución del evento
  - Otro momento (especifique) \_\_\_\_\_
- 13-** ¿Qué medios utilizaría para buscar una empresa de planificación de eventos?
- Puede elegir más de uno.
- Referencias personales
  - Redes sociales
  - Motores de búsqueda web (Google)
  - Proveedores de servicios asociados a eventos
  - Otro (especifique) \_\_\_\_\_
- 14-** ¿Durante la búsqueda de empresas de planificación de eventos, qué tipo de información le interesaría de la empresa? Puede seleccionar más de una.
- Información acerca de la empresa
  - Referencias de eventos realizados anteriormente.
  - Contactos con proveedores de la industria
  - Experiencia de los planificadores
  - Tipo de servicio ofrecido
  - Precios
  - Otro (especifique) \_\_\_\_\_
- 15-** ¿Por qué contrataría a un planificador de eventos? (elija solo una opción)

Por las ideas innovadoras que puedan tener para el diseño del evento.

Para tener un evento con mayor calidad al que pudiese tener si lo planifico yo mismo.

Por la cantidad de contactos con proveedores.

Porque no dispongo del tiempo requerido para la planificación.

Para que se encargue de todo, el día del evento.

Para evitar el estrés que implica la planificación del evento.

Porque gastaría menos dinero del que gastaría si lo planifico yo mismo.

Otro (especifique)\_\_\_\_\_

- 16-** En caso de tener que elegir solo uno ¿Qué elemento considera que favorecería su elección al momento de elegir una empresa de planificación de eventos?

Ideas innovadoras

Precio

Buena atención del planificador

Variedad de servicios que ofrece

Otro (especifique)\_\_\_\_\_

- 17-** ¿Qué servicios contrataría de una empresa de planificación de eventos?

Asesoría en cualquier etapa del proceso de planificación (orientación inicial, cálculo del presupuesto, lista de contacto de proveedores, propuesta para el evento, ajuste de presupuesto, orientación en resolución de problemas).

Planificación, organización y ejecución del evento en su totalidad (el cliente participa solo en las decisiones siendo el planificador quien se encarga de hacer todas las actividades asociadas al evento).

Ejecución del evento (únicamente el día del evento la empresa se encarga de hacer cumplir todo lo planificado por el cliente, garantizando el cumplimiento de contratos por parte de los proveedores así como tiempos de entrega y calidad de los servicios. Este servicio está orientado a que el cliente se encuentre totalmente libre de responsabilidades el día del evento)

Otro servicio (especifique )\_\_\_\_\_

**18-** ¿Cómo le gustaría que fuese su participación en el proceso de planificación?

Me gustaría formar parte de cada una de las decisiones que se tomen.

Me gustaría indicar solo directrices generales, dejando los detalles al planificador.

Otro tipo de participación (especifique)\_\_\_\_\_

**19-** Al momento de reunirse con el planificador ¿Qué lugar preferiría?

En mi casa

En oficina de la empresa de planificación

En algún lugar publico

Otro lugar (especifique)\_\_\_\_\_

**20-** ¿En qué horario preferiría reunirse con el planificador?

Horario de oficina (Lunes a Viernes 8:00 am a 5:00 pm)

Después del horario de oficina (De 5:00 a 7:00 pm)

Sábado, especifique horario\_\_\_\_\_

Otro especifique\_\_\_\_\_

**21-** Una vez contratado el servicio ¿Qué medios le gustaría usar para comunicarse con el planificador? Puede elegir más de una

Teléfono

Reuniones personales

Mail

Otro (especifique)\_\_\_\_\_

**22-** ¿Cuánto cree que sería el precio de los siguientes servicios? Marque con una X en la siguiente tabla la opción de su preferencia o escriba un monto en Bs.

Servicio	5% del costo total del evento	10% del costo total del evento	15% del costo total del evento	20% del costo total del evento	Tarifa fija (Especifique un precio en Bs)
Asesoría en cualquier etapa del proceso de planificación					
Planificación, organización y ejecución del evento en su totalidad					
Ejecución del evento (únicamente el día del evento)					

**23-** Una vez culminado el evento ¿Qué elementos calificaría como satisfactorios del servicio?

La calidad del evento

El tiempo que invirtió durante el proceso de planificación

Facilidad con la que pudo planificar el evento

Buena atención por parte de la empresa durante la prestación de sus servicios.

Otro (especifique)\_\_\_\_\_

A continuación proporcione la siguiente información personal:

**24-** Edad

18-25 años

26-32 años

33-50 años

51-65 años

Más de 66 años

**25-** Genero

Femenino

Masculino

**26-** Nivel de ingresos

1000 a 9.700 Bs

9.800 a 15.000 Bs

15.100 a 30.000 Bs

30.100 a 50.000 Bs

50.100 Bs a 100.000 Bs

Más de 100.000 Bs

**27-** Ocupación

Estudiante

Empleado

Independiente

Desempleado

Otro(especifique) \_\_\_\_\_

**28-** Nivel de instrucción

Bachiller

Técnico

Profesional Universitario

Postgrado

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

Ha finalizado el cuestionario. Gracias por su tiempo y colaboración, sus respuestas son muy valiosas para este trabajo de investigación.

## **Anexo B**

### **Estructura de entrevista dirigida a espacios para eventos**

#### **Parte I. Características generales**

1. Nombre del espacio:
2. Dirección:
3. Nombre del entrevistado:
4. Cantidad de salones del espacio:
5. Características:
  - Capacidad de invitados:
  - Cantidad mínima de invitados:
  - Tiempo de anticipación:
  - Precios:
  - Servicios que ofrece el local:

#### **Parte II. Estadísticas:**

6. Cantidad de eventos realizados en los últimos 5 años:
7. Costo promedio de un evento para 100 invitados:
8. Estacionalidad de los eventos:

#### **Parte III. Otros datos**

9. ¿Quién es la persona que se dirige al espacio?
10. Medios de comunicación con los clientes. ¿Cómo llegan?
11. ¿Cuáles son los elementos que componen un evento?

**12.** Contactos para eventos:

**13.** N° telefónico de contacto del entrevistado:

## **Anexo C**

### **Estructura de entrevistas dirigida a competidores (empresas de planificación de eventos)**

1. ¿Desde cuándo usted presta el servicio de planificación de eventos?
2. ¿Cuáles fueron las razones que lo llevaron a comenzar esta empresa?
3. ¿Cuál es su opinión acerca de esta industria?
4. Según su opinión ¿Cuál es la evolución de esta industria en los últimos años?
5. ¿Desde cuándo cree usted que los habitantes de la ciudad de Maturín se interesaron en contratar los servicios de planificación de eventos?
6. ¿Cuáles son los servicios que ofrece su empresa?
7. ¿Conoce otras empresas que se dediquen a la misma actividad en la ciudad?
8. ¿Cuáles son los servicios que tienen mayor demanda?
9. ¿Cuáles son las características de sus clientes? (edad, clase social, ocupación, estilo de vida)
10. ¿Cómo llegan los clientes a su empresa? ¿Qué medios utilizan?
11. ¿Utiliza instalaciones físicas para atender a sus clientes? ¿cree que es necesario?

- 12.** Durante el proceso ¿Qué medios utiliza para comunicarse con el cliente?
- 13.** ¿Cuáles son los precios de cada uno de los servicios?
- 14.** ¿Qué cantidad de eventos maneja por año?
- 15.** ¿Tiene algún estimado de cantidad de eventos (anual, mensual o semanal)?
- 16.** A futuro ¿Cuáles son sus expectativas de su empresa? ¿crecimiento?
- 17.** ¿Cuál es su opinión acerca del futuro de esta industria en Venezuela y en esta ciudad?
- 18.** Una vez culminado el evento ¿usted establece alguna comunicación con sus clientes?
- 19.** ¿Cuáles son los elementos que los clientes evalúan de su servicio, para cubrir sus expectativas?

## **Anexo D**

### **Estructura de entrevista dirigida a proveedores**

1. ¿Qué servicios ofrece su empresa?
2. ¿Cuál es su opinión acerca de la industria de los eventos en la ciudad de Maturín?
3. Considerando la situación actual del país ¿Cómo ha sido la evolución de la industria de los eventos en la ciudad? ¿Se siguen realizando la misma cantidad de eventos? ¿Cuáles son las diferencias que ha notado?
4. ¿Para qué tipo de eventos contratan con mayor frecuencia a su empresa?
5. Hablemos un poco de sus clientes ¿Cuáles son las características que puede identificar en sus clientes? (edad, clase social, ocupación, estilo de vida)
6. ¿Cuándo los clientes hacen el primer contacto con su empresa los clientes están claros respecto a sus necesidades, presupuesto, requerimientos de su evento?
7. ¿Cuál es su percepción de la claridad que tienen los clientes respecto a todo el proceso de planificación de eventos?
8. ¿Cuál es su percepción acerca de la actitud acerca de la planificación de su evento, les gusta, no les gusta?
9. ¿Cuáles son las características que buscan los clientes en sus servicios?
10. ¿Qué medios utilizan los clientes para llegar a su empresa?

- 11.** ¿Utiliza instalaciones físicas para atender a sus clientes? ¿cree que es necesario?
  
- 12.** ¿Cuáles son los precios de sus servicios?
  
- 13.** El día del evento ¿Quién es la persona encargada de recibirlo y supervisar su trabajo?
  
- 14.** Una vez culminado el evento ¿usted establece alguna comunicación con sus clientes?
  
- 15.** ¿Cuáles son los elementos que los clientes evalúan de su servicio, para cubrir sus expectativas?

# MARIA FERNANDA KAMMOUN

INGENIERO QUIMICO / MBA

## CONTACTO

mariakammoun@gmail.com

+58 414 9985000

+54 15 56405872

Urb. La Esperanza N° 32  
Maturín-Venezuela

## PERFIL

Ingeniero Químico y Master en Dirección de Empresas, con trayectoria laboral en gerencia de cuentas y perforación petrolera como ingeniero de campo. Con capacidades de liderazgo, manejo de situaciones de alta presión y capaz de asumir retos profesionales.

## EDUCACION

**2013- Actual** Maestría en Dirección de Empresas (MBA)  
Universidad de Palermo - Graduate School of Business  
Buenos Aires- Argentina

**2006-2011** Ingeniero Químico  
Universidad de Oriente  
Puerto La Cruz - Venezuela  
Promedio de notas 8.81/10

## EXPERIENCIA

**Acuña & Asociados S.A. 2015- Actual**  
*Gerente de Cuentas*  
Responsable de las decisiones estratégicas en la gestión de relaciones con los clientes y el desarrollo de nuevas líneas de negocio.

**Weatherford Latin America S.A. 2012-2013**  
*Ingeniero Especialista de Campo M&LWD*  
Ingeniero de campo responsable del control y monitoreo de operaciones de perforación direccional de pozos petroleros a través del manejo técnico de herramientas M&LWD.

**Oxinova-Masisa. 2010-2011**  
*Pasante de Grado*  
Investigador encargado del análisis de los sistemas de producción de la empresa para estandarización de operaciones, diseño de técnicas de ajustes de variables y optimización de procesos. Diseño y evaluación de alternativas para la disminución y reutilización de efluentes.

**Universidad de Oriente. 2009-2010**  
*Asistente Docente*  
Responsable del entrenamiento de estudiantes, aplicación y evaluación de prácticas de laboratorio de mecánica de fluidos y transferencia de calor.

## RECONOCIMIENTOS

**Universidad de Oriente. 2011**  
Distinción *Cum laude* en la carrera de Ingeniería Química - Universidad de Oriente-Venezuela.