



Graduate School of Business  
Master en Dirección de Empresas

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

***PLAN DE NEGOCIOS EMPRESA DE CATERING Y SERVICIO  
EN CHÍA - CUNDINAMARCA - COLOMBIA***

**Tesista: Sandra Lorena Sierra Castro**

**Legajo: 0071307**

**Director de Tesis: Leonardo Gargiulo**

**2017**

Buenos Aires - Argentina

## EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## **AGRADECIMIENTOS**

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la realización de este trabajo y especialmente a mi tutor Leonardo Gargiulo, por su acompañamiento, valiosos aportes y paciencia durante este proceso.

Dedicado a mi hija Florencia Lospennato.

## **RESUMEN DE LA TESIS**

El propósito de esta tesis está basado en el análisis y evaluación de un plan de negocios de una empresa de catering para eventos sociales y empresariales con servicio personalizado en Chía - Cundinamarca (Colombia) y alrededores de la Sabana de Bogotá.

En el documento se analiza un panorama actual del entorno, definición del target y estimación de la demanda de acuerdo a la investigación de mercado que se realiza.

Posteriormente se analiza el plan de operaciones, marketing, recursos humanos, y finalmente el financiero.

En el desarrollo del plan de negocios queda evidenciado, que el proyecto planteado es viable y presenta resultados financieros favorables y atractivos para su inversión.

## TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	
RESUMEN DE LA TESIS	
INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivo General.....	3
Objetivos específicos.....	3
CAPÍTULO 1 - CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE NEGOCIOS	
1.1 Título.....	4
1.2 Descripción del servicio.....	4
1.3 Planteamiento.....	6
1.4 Justificación.....	8
1.5 Alcance del plan de negocios.....	12
1.6 Hipótesis.....	14
1.8 Metodología.....	15
CAPÍTULO 2 - ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE NEGOCIOS Y EL MERCADO	
2.1 Ámbito geográfico.....	17
2.2 Información socioeconómica de la región.....	21
2.3 Proyecciones estimadas de la región.....	24
2.4 Definición del target.....	26
2.5 Segmentación del mercado.....	26
2.6 Investigación de mercado.....	31
2.6.1 Definiciones de la investigación de mercado.....	31

2.6.2	Objetivos de la investigación	
	de mercado.....	31
2.6.3	Metodología para la investigación.....	32
2.6.3.1	Muestra.....	32
2.6.3.2	Modelo de encuesta.....	33
2.6.4	Resultados y análisis de las encuestas.....	33
2.6.4.1.	Pregunta No. 1: Tipo de empresa.....	33
2.6.4.2	Pregunta No. 2: Ingresos anuales de la empresa.....	35
2.6.4.3	Pregunta No. 3: Tiempo de creación de la empresa.....	37
2.6.4.4	Pregunta No. 4: La empresa realiza eventos empresariales.....	38
2.6.4.5	Pregunta No. 5: Con que frecuencia realiza eventos empresariales.....	39
2.6.4.6	Pregunta No. 6: En que mes del año suele realizar estos eventos.....	40
2.6.4.7	Pregunta No. 7: La empresa cuenta con departamento o área que se encarga de la	

organización de eventos empresariales.....	41
2.6.4.8Pregunta No. 8: Si tu respuesta es Si, cual es el área encargada.....	42
2.6.4.9Pregunta No. 9: Cuales son las variables que afectan la organización de eventos empresariales.....	43
2.6.4.10 Pregunta No. 10: Para la empresa es importante estos eventos empresariales.....	44
2.6.4.11 Pregunta No. 11: Que tipo de eventos realiza la empresa.....	44
2.6.4.12 Pregunta No. 12: Tiene un presupuesto asignado para organización de estos eventos.....	45
2.6.4.13 Pregunta No. 13: Cuantas personas suelen participar en estos eventos.....	46
2.6.4.14 Pregunta No. 14: Suele contratar una empresa para la organización de estos eventos.....	47

2.6.4.15	Pregunta No. 15: En que ciudad se encuentra su actual proveedor de servicios.....	47
2.6.4.16	Pregunta No. 16: Dispone de un lugar para la organización de estos eventos.....	48
2.6.4.17	Pregunta No. 17: Califique de 1 a 5 los aspectos más importantes que busca al contratar una empresa para la organización de estos eventos.....	49
2.6.4.18	Pregunta No. 18: Que tan satisfecho se encuentra con la actual empresa que contrata para la organización de sus eventos.....	50
2.6.4.19	Pregunta No. 19: Que aspectos valora de su actual proveedor de servicios.....	51
2.6.4.20	Pregunta No. 20: En qué aspectos no se encuentra satisfecho con su actual proveedor de servicios.....	52
2.6.4.21	Pregunta No. 21: Estaría dispuesto a contratar a otra empresa que preste servicios ofreciendo muy buena calidad en los productos,	

excelente presentación y mejores locaciones.....

53

### CAPITULO 3 - ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter..... 54

3.2 Análisis DOFA..... 56

3.3 Conclusiones de la estrategia de negocios..... 59

### CAPITULO 4 - PLAN DE MARKETING

4.1 Estimación de la demanda potencial..... 60

4.2 Marketing mix..... 66

4.2.1 Producto..... 66

4.2.2 Precio..... 73

4.2.3 Plaza..... 74

4.2.4 Promoción..... 74

4.2.5 Publicidad..... 75

### CAPÍTULO 5 - PLAN DE OPERACIONES

5.1 Descripción de los procesos..... 77

5.1.1 Definición del tipo de servicio..... 77

5.1.2 Planificación del evento..... 77

5.1.2.1 Compra de materias primas..... 77

5.1.2.2 Contratación del personal  
requerido..... 78

5.1.2.3 Compra o alquiler de equipos  
o muebles necesarios..... 78

5.1.2.4Elaboración del evento..... 78

5.1.2.5 Cobro de los servicios..... 79

CAPÍTULO 6 - PLAN DE RECURSOS HUMANOS	
6.1 Estudio organizacional.....	80
6.1.1 Organigrama.....	80
6.1.2 Remuneraciones.....	81
6.1.2.1 Número de socios.....	82
CAPÍTULO 7 - PLAN FINANCIERO	
7.1 Plan de financiamiento.....	84
7.2 Inversión requerida.....	84
7.3 Ingresos y egresos.....	89
7.3.1 Proyección de ingresos por ventas.....	89
7.3.2 Proyección de egresos.....	92
7.3.3 Estado de resultados.....	95
7.3.4 Flujo de efectivo.....	100
7.3.5 Variación del capital de trabajo.....	102
7.3.6 Herramientas de análisis	
de rentabilidad.....	104
7.3.6.1 Valor actual neto (VAN).....	104
7.3.6.2 Tasa interna de retorno (TIR).....	104
7.3.6.3 Punto de equilibrio.....	105
7.3.6.4 Payback.....	106
7.3.6.5 Análisis de sensibilidad.....	107
CAPÍTULO 8 - CONCLUSIONES.....	109
CAPÍTULO 9 - BIBLIOGRAFÍA.....	111

## ANEXOS

Anexo 1. Clasificación códigos CIIU	
Actividades 01 y 02.....	116
Anexo 2. Listado de principales empresas de	
la región Sabana Centro	
(Código CIIU (01) - (02)).....	119
Anexo 3. Modelo de encuesta para la	
investigación de mercado.....	122
CURRÍCULUM VÍTAE.....	126

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapa departamento Cundinamarca.....	19
Gráfico 2: Distribución del PIB de Cundinamarca según provincias (2011).....	21
Gráfico 3: Segmentación del mercado.....	27
Gráfico 4: Resultados pregunta No. 1.....	33
Gráfico 5: Resultados pregunta No. 2.....	35
Gráfico 6: Resultados pregunta No. 3.....	37
Gráfico 7: Resultados pregunta No. 4.....	38
Gráfico 8: Resultados pregunta No. 5.....	39
Gráfico 9: Resultados pregunta No. 6.....	40
Gráfico 10: Resultados pregunta No. 7.....	41
Gráfico 11: Resultados pregunta No. 8.....	42
Gráfico 12: Resultados pregunta No. 9.....	43
Gráfico 13: Resultados pregunta No. 10.....	44
Gráfico 14: Resultados pregunta No. 11.....	44
Gráfico 15: Resultados pregunta No. 12.....	45
Gráfico 16: Resultados pregunta No. 13.....	46
Gráfico 17: Resultados pregunta No. 14.....	47
Gráfico 18: Resultados pregunta No. 15.....	47
Gráfico 19: Resultados pregunta No. 16.....	48
Gráfico 20: Resultados pregunta No. 17.....	49
Gráfico 21: Resultados pregunta No. 18.....	50
Gráfico 22: Resultados pregunta No. 19.....	51

Gráfico 23: Resultados pregunta No. 20.....	52
Gráfico 24: Resultados pregunta No. 21.....	53
Gráfico 25: Fotografía montaje servicio - Desayuno.....	68
Gráfico 26: Fotografía montaje servicio - Desayuno 2.....	68
Gráfico 27: Fotografía montaje servicio - refrigerio.....	69
Gráfico 28: Fotografía montaje estación de café.....	69
Gráfico 29: Fotografía montaje refrigerio de la tarde.....	71
Gráfico 30: Fotografía montaje almuerzo.....	71
Gráfico 31: Fotografía acompañamientos almuerzo.....	72
Gráfico 32: Fotografía acompañamiento desayuno dulce.....	73
Gráfico 33: Organigrama del plan de negocios.....	80

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ámbito Geográfico Municipio de Chía.....	9
Tabla 2: Proyecciones estimadas de población de la región Cundinamarca - Colombia.....	24
Tabla 3: Proyecciones estimadas de la región Cundinamarca (Porcentaje de crecimiento).....	25
Tabla 4: Clasificación códigos CIIU.....	28
Tabla 5: Listado de empresas región Sabana Centro (Muestra 10 empresas).....	29
Tabla 6: Clasificación de las empresas en Colombia.....	34
Tabla 7: Equivalencias Pesos Colombianos - Dólares Americanos.....	36
Tabla 8: Clasificación tipo de empresas vs. ingresos anuales.....	36
Tabla 9: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	54
Tabla 10: Análisis DOFA.....	57
Tabla 11: Estimación ingreso promedio por persona por evento.....	61
Tabla 12: Estimación de la demanda potencial.....	62
Tabla 13: Remuneraciones planta de trabajo .....	81
Tabla 14: Hoja de vida socio No. 1 .....	82

Tabla 15: Hoja de vida socio No. 2 .....	83
Tabla 16: Inversión inicial (Utilería).....	85
Tabla 17: Inversión inicial (Marketing).....	87
Tabla 18: Inversión inicial (Legalización).....	88
Tabla 19: Inversión inicial (Gastos Administrativos).....	88
Tabla 20: Estimación ingresos por ventas.....	90
Tabla 21: Estimación ingresos anuales .....	91
Tabla 22: Estimación egresos anuales .....	93
Tabla 23: Depreciación del ejercicio .....	95
Tabla 24: Estado de Resultados .....	96
Tabla 25: Análisis vertical Estado de Resultados .....	99
Tabla 26: Cashflow proyectado .....	100
Tabla 27: Variación del capital de trabajo.....	102
Tabla 28: Punto de equilibrio.....	105
Tabla 29: Análisis sensibilidad.....	108

## INTRODUCCIÓN

El catering es un concepto que ha evolucionado a través de los años, sin embargo, mantiene como principal objetivo, brindar alimentación a sus consumidores.

Esta evolución ha permitido presenciar algunas de las diferentes variaciones en sus tres aspectos principales: tipo de servicio, alimentos y presentación; influenciados directamente por las diferentes tendencias mundiales.

El consumidor es ahora diverso y muy especializado y es por esta razón que existe una amplia gama de posibilidades cuando se habla de catering, de igual manera es mucho más exigente y perceptivo en su alimentación. La alimentación ahora no es solo una necesidad primaria, sino también un estilo de vida y una forma de comunicarse.

Por esta razón se inicia este plan de negocios, buscando llegar a estos consumidores con nuevas propuestas, nuevas presentaciones y alimentos, en una zona con potencial de crecimiento, como lo es la Sabana de Bogotá, capital de Colombia.

Como será apreciado al interior de este plan de negocios, la Sabana de Bogotá es una de las zonas con mayor potencial de crecimiento en vivienda y empresas en la región, y para nuestro segmento de estudio, que son las empresas del agro, se tiene una base instalada significativa y con muy buenas proyecciones de expansión.

## **Objetivo General**

Comprobar la viabilidad técnica - económica para la creación de una empresa de catering y servicio cuyo mercado objetivo sean las empresas del Agro ubicadas en Chía - Cundinamarca (Colombia) y alrededores de la sabana de Bogotá.

## **Objetivos Específicos**

- a) Determinar la demanda de estos servicios en las empresas del Agro ubicadas en Chía - Cundinamarca - Colombia y alrededores de la sabana de Bogotá.
- b) Identificar para que tipo de eventos se busca la prestación de servicios de un tercero.
- c) Definir qué tipo de eventos atendería la empresa de catering, y cuál sería su portafolio de productos y servicios.
- d) Determinar la inversión inicial requerida, los costos operativos y el tiempo que tomará recuperar esta inversión.
- e) Establecer un plan de marketing para la empresa de catering.

f) Realizar un análisis financiero y económico del plan de negocios.

## **DESARROLLO**

### **1. Características del plan de negocios**

#### **1.1. Título**

Creación de una empresa de catering para eventos sociales y empresariales con servicio personalizado en Chía - Cundinamarca (Colombia) y alrededores de la Sabana de Bogotá.

#### **1.2. Descripción del servicio**

Según el diccionario de la Real Academia Española (2014), el catering se considera como: "Servicio de suministro de comidas y bebidas a aviones, trenes, colegios, etc.".

Se pueden encontrar otras definiciones más amplias, como la siguiente:

El vocablo catering, proveniente del idioma inglés, hace referencia a la actividad de proveer con un servicio de comida especialmente contratado a clientes en situaciones específicas, tales como eventos de diferente tipo. La palabra catering viene del verbo inglés "to cater", que significa servir, atender. El catering es entonces el servicio que supone la atención y la

oferta de un variado conjunto de alimentos en situaciones excepcionales como suelen ser los eventos. Si bien esta palabra no es perteneciente al idioma español, se encuentra hoy en día aceptada al menos en el lenguaje informal y es de uso común.

El catering puede ser definido como el servicio que ofrece un determinado tipo de comida en eventos de diferentes características. Para ser servido propiamente, el catering debe siempre ser contratado con anterioridad de modo que tanto los clientes como los profesionales del área puedan acordar las opciones de alimentos a servir, la cantidad, el costo y otros elementos relativos a la cuestión. En este sentido, el catering es central para cualquier tipo de evento ya que es uno de los elementos más vistosos de una fiesta, una celebración o una reunión (Montenegro C., 2010, pp.31-32).

Otros autores profundizan más en el tema como Packer (2013), que describe los diferentes tipos de servicio que existen en el catering:

Corporativo, social y catering institucional son considerados las "categorías sombrilla". Esto significa que todos los demás tipos recaen en estos tres tipos generalizados (...)

El catering corporativo es considerado tipo sábana. Vas a necesitar saber hacer de todo un poquito con el fin de lograr hacer este servicio. Puedes hacer servicio de catering para un desayuno en la mañana con cosas simples como tocineta y huevos y luego hacer servicio de catering de cinco estrellas en una recepción el día siguiente. Esto significa que necesitas un menú diverso que pueda funcionar en diferentes ocasiones. También necesitas saber cómo manejar diferentes estilos de presentación que se ajusten a cada evento (...)

El catering social es para grupos más pequeños de clientes y generalmente no para grandes compañías. Puedes terminar realizando eventos de catering para grupos más privados(...)

El catering institucional incluye las agencias de gobierno e instituciones dentro de la comunidad. Esto incluye colegios, hospitales, edificios comunitarios y otros (pp. 16-18).

Para nuestro caso de estudio, y como se amplía el tema más adelante, nuestro proyecto de negocio se enfoca en el catering corporativo.

### **1.3. Planteamiento**

Es importante antes de continuar con el desarrollo de este plan de negocios, conocer como fue la historia del catering y como ha sido su evolución a través del tiempo.

Bustos y Gallegos (2012), en su investigación realizada mencionan los orígenes del catering:

El origen del catering se remonta al cuarto milenio A.C. en China. Consistía en proveer los alimentos de forma gratuita.

Dentro de la Edad Media los monasterios ofrecían servicio de catering a los cristianos en sus peregrinaciones. Esto produjo una expansión de la restauración en todo el continente europeo.

El servicio de catering fue común en Asia a lo largo del recorrido, estos servicios comenzaron a cobrar por los servicios y no solo era proveer alimentos, sino también presentarlos con mucho estilo.

Durante el siglo XV este servicio se hizo popular en Alemania que entraron en vigor a regular la calidad de los alimentos y de la cerveza en los albergues y posadas, luego en el siglo XIX Alexis Soyer aplicó una caldera a vapor para mantener la comida caliente.

Ciertos buques mercantes fueron los primeros barcos en ofrecer catering a sus oficiales. Luego el mundo de la aviación ofrecían este servicio (p. 10).

Hoy en día el catering ha evolucionado de simplemente suministrar alimentación a los viajeros. Las compañías de catering ahora se enorgullecen en no solo suministrar aperitivos, sino también una atmósfera atractiva, desde la presentación de la comida hasta los linos y la decoración.

Aunque la intención del catering ha cambiado a través de los años, continúa siendo una parte vital para nuestra sociedad.

Pasando al caso puntual de Colombia, que es nuestro objeto de estudio; cabe resaltar el momento cultural que está viviendo en relación a la gastronomía. Es un

fenómeno que está ocurriendo desde hace algunos años y muestra de eso es la proliferación de escuelas de gastronomía y eventos relacionados.

El consumidor colombiano se está volviendo receptivo a nuevas propuestas del mercado. Nuevos sabores, nuevas propuestas gastronómicas que no hacían parte de la tradición, pero por influencia extranjera han ingresado y están siendo muy bien recibidas.

Es una oportunidad este reciente interés. Casos concretos en América Latina, Perú y Argentina, ya pasaron por este periodo exploratorio y han logrado posicionarse y además ser reconocidos en temas gastronómicos. Colombia está viviendo un momento gastronómico muy importante no solo en los restaurantes sino en todo tipo de eventos.

#### **1.4. Justificación**

Este plan de negocios tiene como objetivo crear una empresa de catering en Chía - Cundinamarca (Colombia).

El municipio de Chía se encuentra ubicado en el Departamento de Cundinamarca (zona agroecológica del altiplano cundiboyacense), en la región de Sabana centro, a 27 kilómetros de Bogotá,

Distrito Capital, a una altura de 2.562 metros sobre el nivel del mar (...)

Por lo anterior Chía se clasifica como un municipio urbanizado, resultado inevitable de los cambios sociales, económicos y políticos que viene viviendo el País, pero sobre todo por la permanente migración de la población de Bogotá, y otros municipios, hacia Chía, buscando tener acceso oportuno a centros sociales, de entretenimiento, educación, vías de acceso a la capital y contar con espacios verdes a los cuales no pueden acceder fácilmente en la ciudad (Alcaldía de Chía, 2010, pp.5-6).

A continuación, se presenta la información básica del municipio de acuerdo a lo que se encuentra publicado por las Páginas Amarillas de Cundinamarca (2010), una de las principales guías telefónicas, comercial y turística de la región.

Tabla 1:

#### **Ámbito geográfico Municipio de Chía**

<b>INFORMACIÓN DEL MUNICIPIO</b>	
<b>Temperatura</b>	14 grados centígrados
<b>Altitud</b>	2.600 m.s.n.m.
<b>Distancia</b>	2,7 km a Bogotá
<b>Superficie</b>	76 (urbano) km <sup>2</sup>
<b>Gentilicio</b>	Chiguano
<b>Alcalde</b>	Orlando Gaitán Mahecha 2008-2011

<b>Población</b>	97.444 (2005)1 hab.(Resultados del Censo 2005 (DANE) para Chía
<b>Sitio Web</b>	<a href="http://www.chia-cundinamarca.gov.co">www.chia-cundinamarca.gov.co</a>

---

Fuente: Páginas amarillas de Cundinamarca - Chía (2010).

Por su cercanía con la capital Colombiana, Chía se ha convertido en una importante región para los capitalinos.

En la actualidad en los alrededores de la Sabana de Bogotá, se ha incrementado la construcción de viviendas para los estratos 5 y 6, que son los de mayor poder adquisitivo. Esta población busca alejarse de la ciudad por los actuales problemas de movilidad de Bogotá y las grandes oportunidades empresariales que se están presentando en la sabana.

Como consecuencia de este incremento en la población de Chía, grandes empresarios y comercios han ubicado sucursales y oficinas principales en este municipio. Cada vez más los habitantes y empresarios de Chía buscan no tener que movilizarse a la ciudad para satisfacer sus necesidades.

En el Plan de Desarrollo - Concejo Municipal de Chía, (2012-2015), el Alcalde Gustavo Petro describe:

La capital como el primer centro económico del país, con una población cercana a los 9.000.000 de habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional que aunque es inferior a la de la Sabana en su conjunto sigue siendo muy alta, adicionalmente, esta región tiene una participación del 31% del PIB nacional, lo que significa la importancia de la región, en la medida que Bogotá y la Sabana ocupan tan solo el 0,005% del territorio nacional.

Por otra parte, este territorio presenta un crecimiento urbanístico que abarca prácticamente la totalidad del área urbanizable legal de la capital, lo que ha impulsado el crecimiento urbanístico de los Municipios que se encuentran en el entorno inmediato, con el consecuente incremento de la población de una forma acelerada (...)

Además, la población de los Municipios de la Sabana suman aproximadamente 1.320.000 habitantes, con una tendencia a duplicarse cada 10 años, lo que implica según lo expuesto anteriormente, que la población pueda llegar a unos 3 000.000 de habitantes en la Sabana, mientras que la de Bogotá podrá llegar a unos 11 500.000 habitantes, conformando una de las áreas metropolitanas más importantes a nivel de América Latina.

Por otra parte las dificultades que se han presentado en el interior de Bogotá, especialmente de movilidad, han generado un importante proceso de migración empresarial desde la Capital hacia la Sabana, situación que se ha venido incrementando recientemente, y que por razones de la firma de los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, con la Unión Europea y otros países, se espera una mayor presencia empresarial durante los próximos años en el territorio de la Sabana (pp.12-13).

Además de los actuales establecimientos comerciales que tiene Chía, se están desarrollando varios proyectos comerciales en el municipio. El principal se llamará Costanera, y será el centro comercial más grande del país. Como menciona el artículo del diario Portafolio (2013); "El centro comercial estará ubicado en Chía, el polo de desarrollo más importante que tiene Bogotá en estos momentos. Chía es el segundo municipio de crecimiento poblacional en Colombia. El proyecto tiene asegurado un mercado interesante, ya que este municipio crece solo en estratos 4, 5 y 6".

Por esta razón nace la idea de crear una empresa de catering para eventos empresariales con servicio personalizado en Chía y alrededores de la sabana de Bogotá, con el fin de aprovechar el desarrollo que está presentando el municipio y poder ofrecer este servicio a las empresas que han abierto sus oficinas y sucursales, y para las próximas que vendrán con los nuevos proyectos comerciales.

#### **1.5. Alcance del plan de negocios**

En este plan de negocios se determina la viabilidad de una empresa de catering en Chía y alrededores de la sabana de Bogotá, cuyo enfoque sea eventos empresariales, buscando ofrecer una experiencia a nuestros clientes, no solo por los sabores de los alimentos sino por la presentación, empaque de los productos y oferta de servicios.

La empresa tiene dentro de su portafolio de productos y servicios, opciones de servicio para empresas, en sus desayunos empresariales, reuniones con clientes, capacitaciones a sus empleados, entre otros. Todo alrededor del contexto de ofrecer propuestas que tengan coherencia con el mensaje del evento.

El nombre de la empresa es **PECADO PIADOSO**, con sede principal en Chía - Cundinamarca (Colombia).

La propuesta alimenticia de Pecado Piadoso, sigue la modalidad de servicio que propone un catering básico. La empresa busca crear conexiones íntimas con los alimentos. No es una propuesta *light* o *gourmet*. Es una propuesta que intenta resaltar los mejores atributos de los alimentos, fomentar la variedad en el consumo, y presentar los

mismos, en porciones pequeñas para enriquecer la experiencia a la hora de comer.

En Pecado Piadoso se ofrecen opciones básicas, pero con propuestas diferentes. Sin que sean propuestas más sofisticadas y costosas.

Otro aspecto fundamental, es el desarrollo de conceptos alrededor de la comida. Se explora la experiencia sensorial. No solo es importante el alimento que se consume, sino también la forma en que se prepara, el empaque, la presentación, la forma de comerlo.

Se utilizan diferentes herramientas del diseño como la descontextualización, la exageración, la comparación; para crear experiencias divertidas innovadoras que perduren en los consumidores. El tamaño, el olor, la disposición de los elementos, todo es un conjunto. Nada es casualidad, en Pecado Piadoso todo tiene reflexión.

En esta empresa se tiene como parte de la filosofía; "Todo tipo de evento es un medio de comunicación, sin importar el tamaño del mismo (cumpleaños, bienvenida, aniversario, capacitación, etc.), y de esta forma la

comida debe tener un vínculo con el tema del evento". Los elementos, ingredientes y colores utilizados deber contar una historia, y formar un conjunto, donde el objetivo principal es brindar la mejor experiencia.

#### **1.6. Hipótesis**

Existe viabilidad técnico - económica para la creación de una empresa de catering y servicio cuyo mercado objetivo sean las empresas ubicadas en Chía - Cundinamarca (Colombia) y alrededores de la Sabana de Bogotá.

#### **1.7. Metodología**

Para el presente plan de negocios la investigación que se realiza es de tipo exploratoria en su etapa inicial y posteriormente de tipo descriptiva.

En la exploración inicial se identifica el modelo de negocio y se indaga en las variables y aspectos más relevantes que contienen este tipo de negocio.

En la segunda parte se realiza una investigación de tipo descriptiva donde se toma una muestra representativa de

las empresas del sector agro que se ubican en la sabana de Bogotá - Colombia, y posteriormente con los resultados obtenidos se hace un análisis cuantitativo con el objetivo de responder las siguientes preguntas que permitirán demostrar la hipótesis planteada;

- a) Existe la necesidad de la contratación de servicios de catering en Chía - Cundinamarca (Colombia) y alrededores de la sabana de Bogotá.
- b) Que tipos de eventos son contratados por un tercero y con qué frecuencia.
- c) Presupuesto estimado para cada evento.
- d) Número de personas promedio para los cuales se contratan estos eventos.
- e) Nivel de satisfacción actual con las empresas del sector.
- f) Nivel de aceptación del ingreso de una nueva empresa que preste este servicio.

Como fuentes secundarias se utilizaron;

1. Libros y enciclopedias.
2. Revistas especializadas y publicaciones.
3. Artículos de internet.

## **2. Análisis del ambiente de negocios y el mercado**

### **2.1. Ámbito Geográfico**

La Secretaría Distrital de Planeación (2010), presenta un informe sobre el diagnóstico de la región capital (Bogotá - Cundinamarca), en el cual se plasman los principales aspectos geográficos y socio-económicos de la región. Para el presente trabajo se toman los aspectos más relevantes de este informe.

Hoy nos encontramos en un mundo cada vez más globalizado, en el que las economías buscan mejorar sus niveles de productividad y la calidad de vida de sus habitantes. Indudablemente Bogotá y Cundinamarca no han sido ajenos a este proceso.

Bajo esta perspectiva, desde hace aproximadamente una década, se ha venido trabajando de manera articulada en la construcción y el fortalecimiento de la Región conformada por Bogotá y Cundinamarca (...)

La región conformada por Bogotá Cundinamarca, en el contexto nacional se ha posicionado como un territorio de gran importancia para país. Sin lugar a dudas, Cundinamarca es el principal socio estratégico de la capital. Este territorio posee una estrecha relación social, económica, cultural, política y ecológica que se evidencia en el intercambio de materias primas, alimentos, así como el movimiento de población diaria.

Cundinamarca se encuentra localizado en el centro del país, está conformado por 116 municipios y la ciudad de Bogotá. Limita por el norte con el departamento de Boyacá, por el sur

con los departamentos de Meta, Huila y Tolima; por el occidente con los departamentos de Tolima y Caldas y por el oriente con el departamento de Casanare. La región conformada por Bogotá y Cundinamarca en conjunto concentra el 21,6% de la población del país (9.840.818 habitantes) en una extensión de 25.846 km<sup>2</sup>. Bogotá tiene una densidad poblacional de 4.270 habitantes / km<sup>2</sup> mientras Cundinamarca de 101 habitantes / km<sup>2</sup>. (...)

La Sabana de Bogotá, situada al centro del territorio, el piedemonte llanero ubicado al extremo oriente y el valle del río Magdalena, especialmente al noroccidente del departamento.

Los municipios están distribuidos en 15 provincias a saber: Almeidas, Alto Magdalena, Bajo Magdalena, Gualivá, Guavio, Magdalena Centro, Medina, Oriente, Rionegro, Sabana Centro, Sabana Occidente, Soacha, Sumapaz, Tequendama y Ubaté. (pp. 9-10).

La distribución del departamento de Cundinamarca se aprecia en el Gráfico 1:



**Gráfico 1. Mapa departamento de Cundinamarca**

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2011).

Nota: Mapa de Cundinamarca con la distribución de sus 15 provincias y cifras de población de acuerdo a las proyecciones realizadas por el DANE para el año (2011).

Nuestro objeto de estudio es la Sabana Centro, que se observa en el gráfico anterior, por su cercanía a la capital representa un alto porcentaje de la población de Cundinamarca, respecto a las demás provincias.

La Sabana Centro se encuentra conformada por los siguientes municipios:

- Chía.
- Cota.
- Tenjo.
- Sopó.
- Cajicá.
- Tabio.
- Tocancipá.
- Zipaquirá.
- Gachancipá.
- Cogua.
- Nemocón.

Listado obtenido de la página web de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2011).

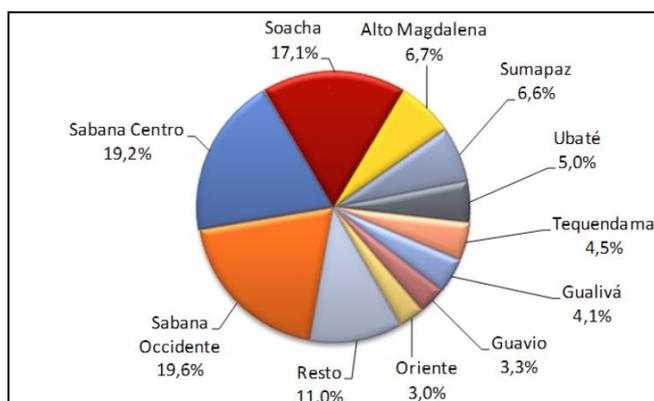
Como se menciona anteriormente en el capítulo 1, la ubicación de la empresa es en el Municipio de Chía; debido a la cercanía con la ciudad de Bogotá y la importancia que ha tomado para los capitalinos este municipio tan cercado a la ciudad.

## 2.2. Información socio-económica de la región

Bogotá y Cundinamarca conforman la primera y más dinámica economía del país, en conjunto aportan el 31,7% del PIB nacional. (...)

Bogotá es considerado el principal centro empresarial del país y se caracteriza por el predominio de actividades del sector privado (46%), comercio (16%) e industria (14%), por su parte la economía del departamento se fundamenta en la industria (22%), agropecuario (19%) y servicios (24%) (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010, p. 22).

Si se analiza la distribución del PIB en Cundinamarca según las provincias, se encuentra lo siguiente:



**Gráfico2.Distribución del PIB de Cundinamarca según provincias (2011)**

Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá (2011)

Al analizar la estructura económica de la región capital según los ámbitos de estudio, se observa como los municipios más próximos a Bogotá definidos como los municipios de su primer anillo de influencia (La Calera, Chía, Cota, Funza, Mosquera y Soacha) aportan el 27.5% de la actividad económica departamental (4.2

billones de pesos) basando su economía en el desarrollo de actividades industriales. Estos municipios en conjunto tienen una significativa presencia de la industria, este sector soporta el 48.9% de su economía. Seguidamente se encuentran los servicios financieros con un aporte de 8.9% y la actividad agropecuaria con 8.2%. En su orden le siguen las actividades de comercio (7.9%), transporte (6.1%), electricidad, gas y agua (5.6%), servicios sociales (4.9%), construcción (3.9%) y minería (2.1%). (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010, pp. 24-25).

Volviendo a nuestro caso de estudio que es el municipio de Chía al igual que todos los municipios vecinos de Bogotá, le debe gran parte de su desarrollo urbanístico y económico, precisamente al hecho de ser centro suburbano, con todas las ventajas y problemas que esto significa. A diferencia de otros municipios de la Sabana, no centra su economía en actividades específicas, más bien se podría decir que su economía está atomizada en muchas actividades, entre las cuales logra sobresalir la floricultura (sin ser la base); a nivel general este fenómeno es muy benéfico para la economía municipal, permitiendo el desarrollo de una gran diversidad de sectores (Rengifo, V. N., Gonzalez, A. J., (2014).

Según el informe presentado por la Secretaría Distrital de Planeación - Alcaldía Mayor de Bogotá (2010), en Cundinamarca en el 2008 las provincias de Sabana Occidente (13.926), Sabana Centro (20.642) y Soacha (11.012) son las que presentan mayor número de empresas y establecimientos de comercio. Así mismo las localidades de borde de Bogotá como lo son Usaquén, Suba, Engativá, Fontibón, Bosa, Ciudad Bolívar y Kennedy presentan 118.398 registros de empresas, lo que corresponde al 48.73% de las empresas de Bogotá.

#### Sabana Centro:

Las sociedades de esta provincia se concentran principalmente en las actividades de comercio, industriales, agropecuarias y

actividades inmobiliarias. En los municipios más dinámicos en términos de cantidad de sociedades (Chía, Zipaquirá, Cota, Cajicá y Tocancipá) las actividades económicas de sociedades predominantes en las sociedades son el comercio (en Chía 30.4%, Zipaquirá 30.0%, Cota siendo el más dinámico con 39.3%, Cajicá 22.4% y Tocancipá 21.9% de sociedades dedicadas a actividades comerciales).

La segunda actividad más dinámica es la industria. Cajicá concentra la mayor cantidad de sociedades industriales de la provincia con un 24%, seguido de Tocancipá con un 23.7%, Cota con un 19.9%, Zipaquirá con un 10.5%, y Chía con un 9.4% de las sociedades dedicadas a actividades industriales (manufactura).

#### Sabana Occidente:

En Sabana Occidente las sociedades se concentran en actividades de comercio, industriales (manufactura), agropecuarias y actividades inmobiliarias. En municipios como Facatativá el 22.4% de las sociedades se encuentran dedicadas a actividades de comercio y en Mosquera el 29.4%, y por su parte a actividades industriales el 10.7% y el 30.1%, respectivamente.

Otra actividad económica importante es la agrícola. En Bojacá, El Rosal, Subachoque y Zipacón en promedio el 19.9% de las sociedades se dedican a dicha actividad. Por encima incluso de actividades como la industrial y la comercial.

#### Soacha:

En la provincia de Soacha predominan las sociedades comerciales e industriales. Sin embargo, vale la pena resaltar que la estructura empresarial de Soacha y Sibaté es muy diferente. Mientras para el municipio de Soacha el comercio es más importante, en Sibaté la actividad industrial es más relevante. En cuanto al comercio, la dinámica es contraria, Sibaté concentra el 26.1% de sus sociedades en esta actividad mientras Soacha el 22.8%.

En conclusión la región es considerada como el principal centro empresarial del país, se deben afrontar retos en materia de movilidad, infraestructura del transporte, formalización empresarial, formación del recurso humano acorde con las exigencias del mercado laboral, facilitar el acceso de las empresas al financiamiento para desarrollar proyectos asociativos y de transformación productiva. (pp. 30 - 31).

### 2.3. Proyecciones estimadas de la región

A continuación, se detalla el crecimiento y proyecciones de la población de los municipios que se encuentran en la Sabana de Bogotá.

Tabla 2

#### Proyecciones estimadas de población de la región de Cundinamarca - Colombia.

	1993	2005	2011	2025
<b>Soacha</b>	252.907	398.295	516.070	993.617
<b>Zipaquirá</b>	75.784	100.038	117007	169139
<b>Chía</b>	52.007	97.744	142.745	384.221
<b>Mosquera</b>	24.005	63.583	124.105	752.574
<b>Madrid</b>	44.060	61.599	74.359	117.422
<b>Funza</b>	43.259	60.571	73180	115.839
<b>Cajicá</b>	33.733	44.570	52156	75.498
<b>Sibaté</b>	24.561	31.166	35.703	48.691
<b>La Calera</b>	20.157	23.308	25.498	30.563

<b>Cota</b>	12.790	21.250	28.495	60.394
<b>Sopo</b>	12.411	21.015	28.535	62.642

Fuente: Revisión del Plan de Ordenamiento Territorial (Chía y Sabana de Bogotá) (2012).

Luego de realizarse un análisis vertical del crecimiento proyectado de la población se observa que el municipio de Chía es un mercado que presenta alto crecimiento en su población. Tomando como año base 1993, el crecimiento estimado se encuentra alrededor del 269%.

Tabla 3:

**Proyecciones estimadas de la región de Cundinamarca (Porcentaje de crecimiento)**

	<b>1993</b>	<b>2005</b>	<b>2011</b>	<b>2025</b>
<b>Soacha</b>	100%	157%	130%	193%
<b>Zipaquirá</b>	100%	132%	117%	145%
<b>Chía</b>	100%	188%	146%	269%
<b>Mosquera</b>	100%	265%	195%	606%
<b>Madrid</b>	100%	140%	121%	158%
<b>Funza</b>	100%	140%	121%	158%
<b>Cajicá</b>	100%	132%	117%	145%
<b>Sibaté</b>	100%	127%	115%	136%
<b>La Calera</b>	100%	116%	109%	120%

<b>Cota</b>	100%	166%	134%	212%
<b>Sopo</b>	100%	169%	136%	220%

Fuente: Elaboración propia (2016).

#### **2.4. Definición del target**

Esta empresa de servicios, como se había mencionado anteriormente se dirige a las empresas de Chía - Cundinamarca (Colombia) y municipios de la Sabana Centro de Bogotá.

#### **2.5. Segmentación del mercado**

Este plan de negocios tiene como objetivo empresas como cliente principal, no se enfoca en el consumidor final. En el siguiente paso, se especifica a qué tipo de empresas vamos a ofrecer este servicio.

Lo primero que se realiza es una segmentación del mercado como se detalla a continuación:



**Gráfico 3. Segmentación del mercado**

Fuente: Elaboración propia (2016).

De acuerdo al nuevo sistema de clasificación de la Cámara y Comercio de Bogotá, entidad que fomenta la creación de empresas, y administra y vigila los deberes y derechos de los empresarios; que empezó a regir a finales del año 2012, el target del presente plan de negocios se enfoca en la siguiente clasificación de empresas:

Tabla 4

**Clasificación códigos CIIU**

**A - AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA (DIVISION 01 Y 02)**

01 - Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de servicios conexas
02 - Silvicultura, Extracción de madera y Actividades de servicios conexas

---

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2016).

En el Anexo 1 se encuentra con mayor detalle las subcategorías que hacen parte de esta clasificación de actividades.

Como se aprecia en la Tabla 4, el target objetivo son las empresas clasificadas en la Cámara de Comercio de Bogotá con código CIIU (01) y (02); (*Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de servicios conexas*) y (*Silvicultura, Extracción de madera y actividades de servicios conexas*).

Teniendo en cuenta esta clasificación, se realiza una búsqueda de las principales empresas de la región que se encuentran clasificadas dentro de estas actividades.

A continuación son presentadas 10 de ellas, las cuales son tomadas como muestra más adelante para la investigación de mercado. El listado completo se presenta en el Anexo 2 - Listado de principales empresas de la región Sabana Centro (Código CIIU (01) - (02)).

Tabla 5

**Listado de empresas región Sabana Centro (Muestra de 10 empresas)**

<b>LISTADO DE EMPRESAS (SABANA CENTRO)</b>				
<b>NO.</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>CIUDAD</b>
1	Geoambiente Ltda	Insumos Agrícolas	Centro Comercial Centro Chía - Local 1114	Chía - Cundinamarca
2	Fundación Yarumo	Medio Ambiente	Centro Comercial Centro Chía - Oficina 2017	Chía - Cundinamarca
3	Irridelco S.A.	Sistemas para riego	Centro Comercial Centro Chía - Local 1111 - 1112	Chía - Cundinamarca
4	Noga Ltda	Insumos Agrícolas	Centro Comercial Centro Chía - Local 1121	Chía - Cundinamarca

5	Invernaplast	Maquinaria y dotaciones	Centro Comercial Centro Chía - Local 1148	Chía - Cundinamarca
6	Guadañas y Motores	Maquinaria y dotaciones	Centro Comercial Centro Chía - Local 1113	Chía - Cundinamarca
7	Almagrícola	Insumos Agrícolas	Centro Comercial Centro Chía - Local 1125 - 1126	Chía - Cundinamarca
8	Silveragro Ltda	Insumos Agrícolas	Centro Comercial Centro Chía - Local 1118 - 1119	Chía - Cundinamarca
9	Agropecuaria La Estación	Insumos Agrícolas	Centro Comercial Centro Chía - Local 1106 - 1107	Chía - Cundinamarca
10	Polifique Ltda	Maquinaria y dotaciones	Centro Comercial Centro Chía - Local 1150 - 1151	Chía - Cundinamarca

Fuente: Complejo Comercial Centro Chía - Cundinamarca (2016).

En la siguiente sección se realiza la investigación de mercado, tomando la muestra de empresas anteriormente presentada.

## **2.6. Investigación de mercado**

### **2.6.1. Definiciones de la investigación de mercado**

Con el propósito de realizar la estimación de la demanda del servicio y poder identificar posibles clientes, se realiza una investigación de mercado. Esta investigación de mercado está basada en los siguientes pasos:

1. Definición de la investigación de mercado.
2. Diseño de la investigación y las fuentes de información.
3. Diseño del instrumento de recolección de datos (Encuesta).
4. Definición de la muestra.
5. Análisis de resultados

### **2.6.2. Objetivos de la investigación de mercado**

Teniendo en cuenta los objetivos planteados para este plan de negocio, la investigación de mercado permite que se identifiquen los siguientes aspectos:

- a) Determinar la demanda de estos servicios en las empresas ubicadas en Chía - Cundinamarca - Colombia y alrededores de la sabana de Bogotá.
- b) Identificar para que tipo de eventos se busca la prestación de servicios de un tercero.
- c) Determinar con qué frecuencia realizan la contratación de estos servicios.
- d) Identificar los aspectos que los usuarios valoran más en la prestación de estos servicios.
- e) Determinar la ubicación de las empresas que están siendo contratadas por los habitantes y empresas de Chía y alrededores.
- f) Identificar información valiosa sobre nuestros competidores.
- g) Determinar la intención de los usuarios en contratar nuestros servicios.

### **2.6.3. Metodología para la investigación de mercado**

#### **2.6.3.1. Muestra**

Se encuentran 43 empresas ubicadas en la región Sabana Centro clasificadas en las actividades CIIU 01 y 02. La muestra tomada para la investigación de mercado es de 10

empresas, las cuales fueron presentadas en la sección anterior.

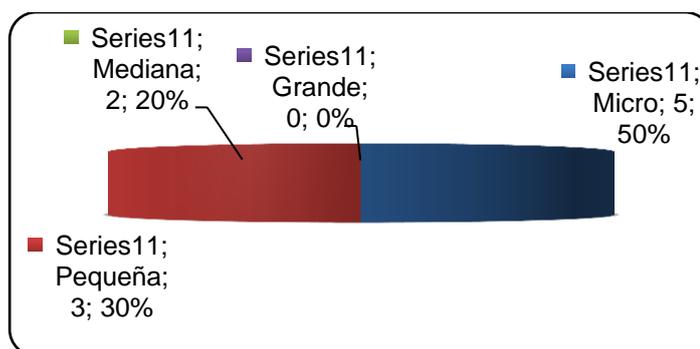
#### 2.6.3.2. Modelo de encuesta

Para este ejercicio se diseña una encuesta de 20 preguntas y se toma como muestra sólo a algunas de las empresas del sector. Como ejercicio futuro, y para continuar con el desarrollo del plan de negocios, se realiza la encuesta a una muestra mayor de las empresas de la zona.

En el Anexo 3, se observa el modelo de la encuesta diseñado para la investigación de mercado.

#### 2.6.4. Resultados y análisis de las encuestas

##### 2.6.4.1. Pregunta No. 1: Tipo de empresa



**Gráfico 4. Resultados pregunta No. 1**

Fuente: Elaboración propia (2016).

De acuerdo con la Ley MI PYME, para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por personal natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros.

Tabla 6

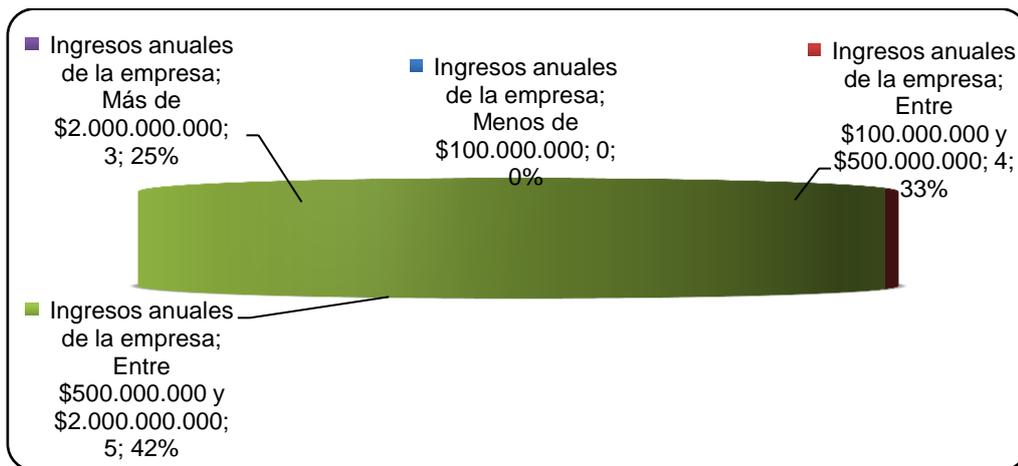
**Clasificación de las empresas en Colombia**

<b>Tipo de empresa</b>	<b>No. de empleados</b>	<b>Activos totales (en millones de pesos)</b>
Microempresa	Hasta 10	Hasta 130
Pequeña empresa	De 11 a 50	Entre 130 y 1300
Mediana empresa	De 51 a 200	Entre 1300 y 3900

Fuente: Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas - ACOPI (2016).

Con esta clasificación se entiende a qué tipo de empresas se apunta con el plan de negocios. Principalmente son Micro y pequeñas empresas. En las empresas encuestadas no existe ninguna que esté clasificada como grande.

**2.6.4.2. Pregunta No. 2: Ingresos anuales de la empresa**



**Gráfico 5. Resultados pregunta No. 2**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Las encuestas se realizan con cifras en pesos colombianos, pero para que este análisis sea claro sus equivalencias en dólares americanos se presentan a continuación:

Tabla 7

**Equivalencias Pesos Colombianos - Dólares Americanos**

<b>Valores en pesos colombianos</b>	<b>Valores en dólares americanos</b>
Entre \$100.000.000 y \$500.000.000	Entre USD \$55.000 y USD \$277.777
Entre \$500.000.000 y \$2.000.000.000	Entre USD \$277.777 y USD \$1.111.111
Más de \$2.000.000.000	Más de USD \$1.111.111

Fuente: Elaboración propia (2016).

Al ser analizadas las pregunta 1 y 2, se puede aproximar que los ingresos de las Microempresas, Pequeñas y Medianas empresas podrían estar determinados de la siguiente manera;

Tabla 8

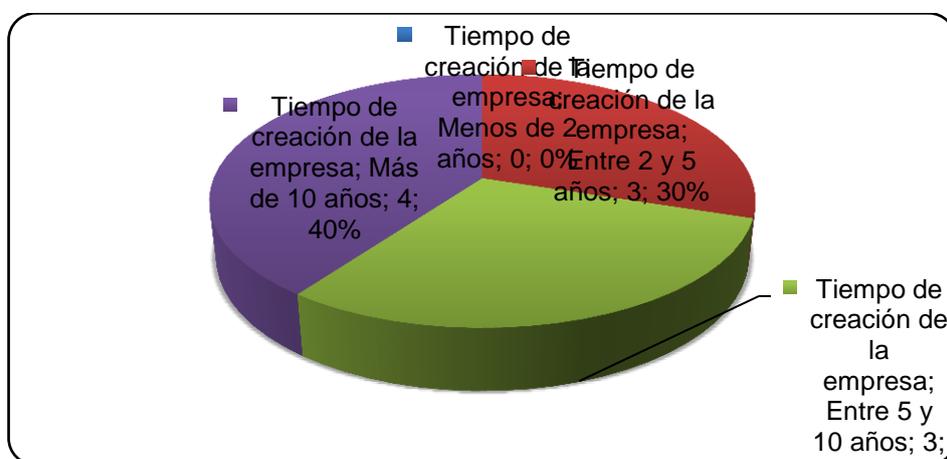
**Clasificación tipo de empresas vs. ingresos anuales**

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Ingresos anuales de la empresa</b>
Micro empresas	Entre USD \$55.000 y USD \$277.777
Pequeñas	Entre USD \$277.777 y USD \$1.111.111
Medianas	Más de USD \$1.111.111

Fuente: Elaboración propia (2016).

Se puede confirmar lo que se había encontrado en la pregunta No. 1. De las empresas encuestadas, la mayoría de ellas son Micro empresas y Pequeñas empresas. Empresas cuya facturación anual oscila entre USD \$55.000 y USD \$1.111.111 de dólares.

**2.6.4.3. Pregunta No. 3: Tiempo de creación de la empresa**



**Gráfico 6. Resultados pregunta No. 3**

Fuente: Elaboración propia (2016).

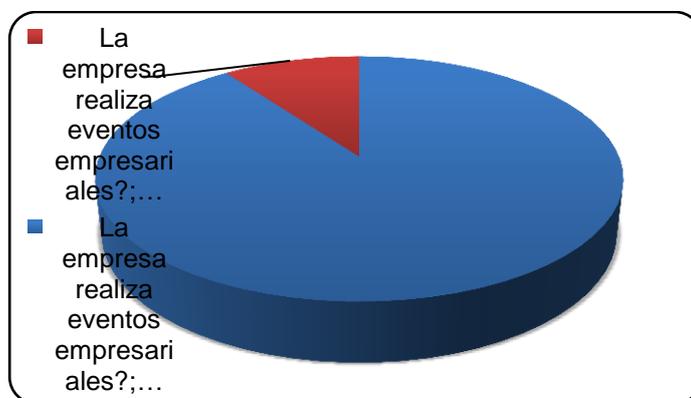
Según las empresas encuestadas, el 40% de ellas, llevan más de 10 años en el mercado, las demás se encuentran entre los 2 y 5 años.

Según publicación del Dr. Soriano (2005); "El 80% de las pymes fracasa antes de los 5 años y el 90% no llega a los diez años".

Se puede apreciar que estas empresas que ya han pasado su etapa de introducción y crecimiento en el mercado, y actualmente se encuentran en un proceso de madurez, son un aspecto muy favorable para este plan de negocios, puesto que se afirma que existe gran potencial con estas empresas en el corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, no se pueden descartar las empresas con menor tiempo de creación, a pesar de la publicación del Dr. Soriano, son empresas que hoy existen en el mercado y hacen parte del 60% de empresas.

#### **2.6.4.4. Pregunta No. 4: La empresa realiza eventos empresariales?**



**Gráfico 7. Resultados pregunta No. 4**

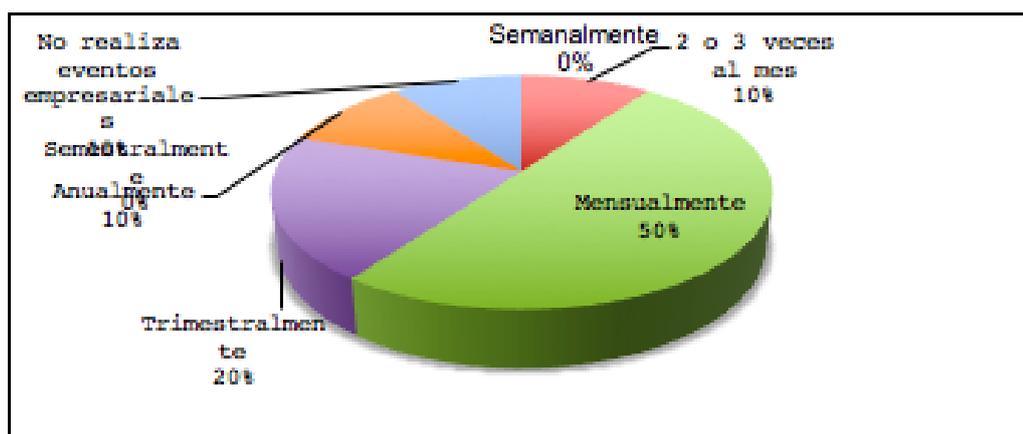
Fuente: Elaboración propia (2016).

En esta pregunta se observa que el 90% de las empresas encuestadas asignan presupuesto para realizar eventos empresariales. Esto se analiza más adelante cuando se

veans los resultados obtenidos en las empresas que satisfacen estas necesidades y su nivel de satisfacción con las mismas.

Por el momento se puede afirmar que es un resultado satisfactorio porque comprueba que existe la demanda de estos servicios.

#### 2.6.4.5. Pregunta No. 5: Con qué frecuencia realiza eventos empresariales?



**Gráfico 8. Resultados pregunta No. 5**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Esta pregunta es muy importante para el análisis financiero del plan de negocios. Es vital para una compañía que cuente con el capital de trabajo suficiente para el desarrollo de su actividad económica. Como es

conocido, el capital de trabajo de una empresa es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, por esta razón es fundamental que la empresa cuente con flujo de efectivo en su caja que le permita cubrir sus obligaciones, ya sean de corto o largo plazo.

En la Gráfica 8, se observa que el 50% de las empresas encuestadas realizan eventos empresariales mensualmente, y un 20% trimestralmente. Este aspecto es fundamental, porque se ve que esta empresa de servicios tiene la oportunidad de ofrecer sus servicios en todos los meses del años, y asegurar un flujo de efectivo mensual importante para el funcionamiento de la empresa.

**2.6.4.6. Pregunta No. 6: En qué mes del año suele realizar estos eventos?**



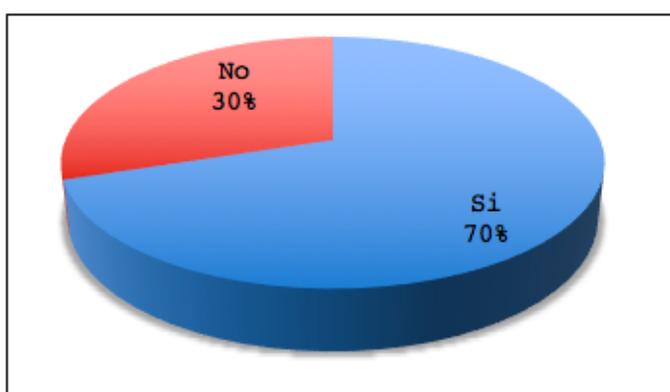
**Gráfico 9: Resultados pregunta No. 6**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Esta pregunta está muy relacionada con la pregunta anterior. Se puede observar que la empresa de servicios tiene la posibilidad de realizar eventos empresariales todos los meses, pero también es muy importante tener claridad en los meses picos del año, con el fin de poder realizar la planificación necesaria, en todas las áreas de la empresa.

En la Gráfica 9 se observa que en el mes de Diciembre, 9 de 10 empresas realizan eventos empresariales. En el resto del año, se aprecian los picos cada trimestre (Marzo, Junio, Septiembre, Diciembre).

**2.6.4.7. Pregunta No. 7: La empresa cuenta con departamento o área que se encarga de la organización de eventos empresariales?**

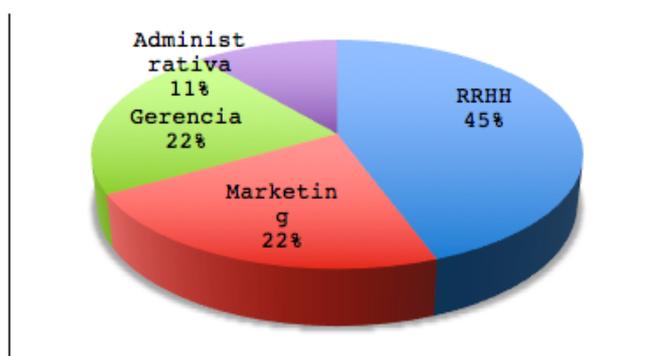


**Gráfico 10: Resultados pregunta No. 7**

Fuente: Elaboración propia (2016).

En los resultados de la pregunta No. 7, se encuentra que el 70% de las empresas encuestadas cuenta con un departamento determinado para la organización de estos eventos. Esta información es muy importante debido a que permite determinar en un futuro las personas encargadas de tomar las decisiones respecto a la organización y ejecución de eventos empresariales.

**2.6.4.8. Pregunta No. 8: ¿Si tu respuesta es SI, cual es el área encargada?**



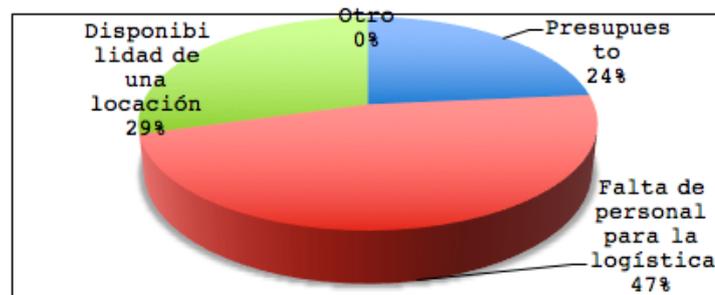
**Gráfico 11. Resultados pregunta No. 8**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Como se menciona en la pregunta anterior, con estos resultados obtenidos se sabe qué personas son las que se deben contactar para hacer conocer nuestros servicios. Recursos Humanos, Marketing y Gerencia, son las áreas con

mayor porcentaje de las empresas encuestadas, 45%, 22% y 22% respectivamente.

**2.6.4.9. Pregunta No. 9: Cuales son las variables que afectan la organización de eventos empresariales?**

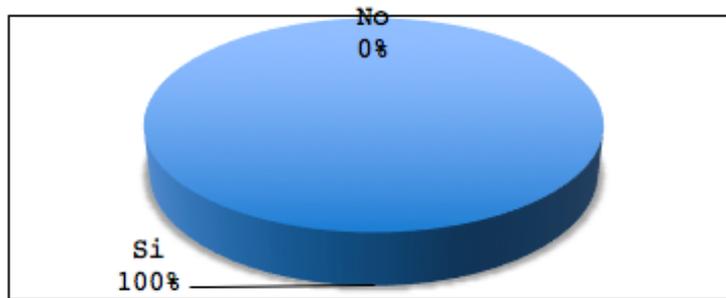


**Gráfico 12. Resultados pregunta No. 9**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Según los resultados obtenidos, cabe resaltar que el principal aspecto que afecta a las empresas para la organización y ejecución de sus eventos, es la falta de personal para la logística. Este tipo de eventos requiere de personal especializado, calificado y con disponibilidad de tiempo para la organización de los mismos. Aquí es donde nuestra empresa de servicios puede satisfacer esta necesidad que solicitan estos clientes.

**2.6.4.10. Pregunta No. 10: Para la empresa es importante estos eventos?**



**Gráfico 13. Resultados pregunta No. 10**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Los resultados que se obtienen afirman que todas las empresas encuestadas le dan importancia a los eventos internos y externos de la compañía.

**2.6.4.11. Pregunta No. 11: Que tipo de eventos realiza la empresa?**

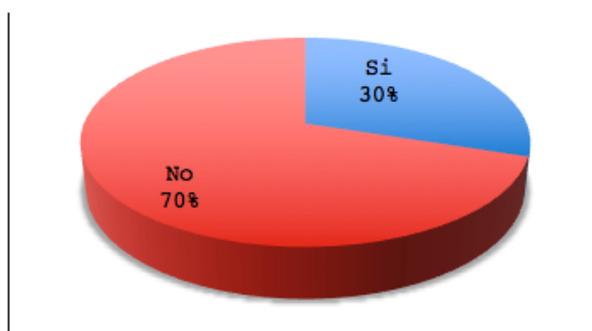


**Gráfico 14. Resultados pregunta No. 11**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Esta pregunta es muy importante a la hora de ser diseñados los paquetes de eventos que se envían a las empresas ofreciendo nuestros servicios. Hay variedad en los tipos de eventos que se realizan, pero el porcentaje más alto son los eventos que se realizan dentro de la compañía, como lo son las capacitaciones, las celebraciones de cumpleaños o aniversarios y las reuniones internas.

**2.6.4.12. Pregunta No. 12: Tiene un presupuesto asignado para organización de estos eventos?**



**Gráfico 15. Pregunta No. 12**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Aquí la mayoría de las empresas (70%), no tienen presupuesto asignado para los eventos empresariales. Se debe tener en cuenta al ofrecer nuestros servicios que deben ser atractivos no solo en calidad y variedad, sino también precio.

**2.6.4.13. Pregunta No. 13: Cuantas personas suelen participar en estos eventos?**

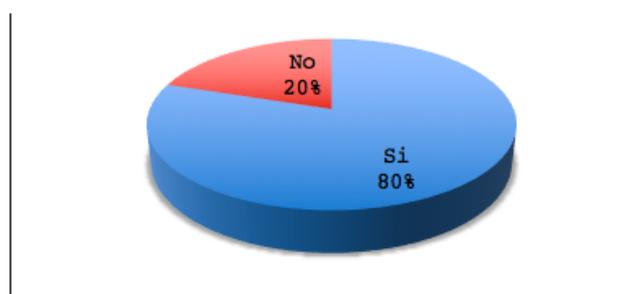


**Gráfico 16. Resultados pregunta No. 13**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Los resultados que se obtienen para esta pregunta, sirven posteriormente al realizar una estimación de la demanda de estos servicios, junto con la pregunta acerca de la frecuencia de estos eventos.

**2.6.4.14. Pregunta No. 14: Suele contratar una empresa para la organización de estos eventos?**

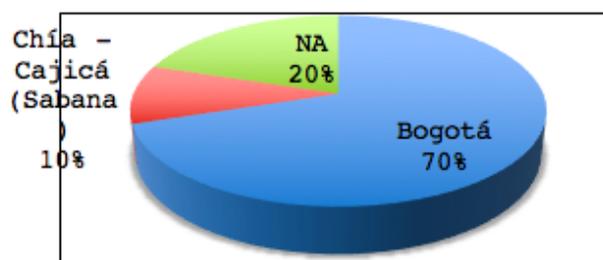


### Gráfico 17. Resultados pregunta No. 14

Fuente: Elaboración propia (2016).

Se tiene una demanda de estos servicios significativa. El 80% de las empresas encuestadas contratan un tercero para la realización de sus eventos empresariales.

#### 2.6.4.15. Pregunta No. 15: En qué ciudad se encuentra su actual proveedor de servicios?

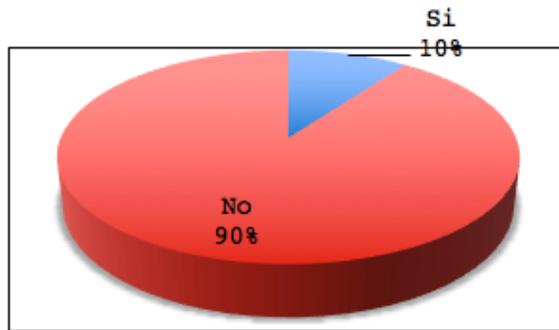


### Gráfico 18. Resultados pregunta No. 15

Fuente: Elaboración propia (2016).

Son muy pocas las empresas en Chía que ofrecen estos servicios. En la gráfica se aprecia que el 70% de las empresas encuestadas buscan empresas en Bogotá, solo un 10% contrata empresas en Chía y alrededores de la Sabana, y el 20% que NA son las empresas que no contratan a un tercero para la realización de sus eventos empresariales.

2.6.4.16. Pregunta No. 16: Dispone de un lugar para la organización de estos eventos?

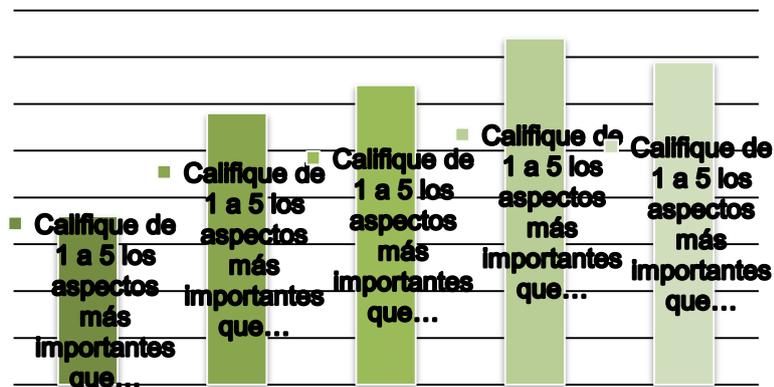


**Gráfico 19. Resultados pregunta No. 16**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Esta pregunta se incluye en la investigación de mercado porque muchas empresas no cuentan con lugares espaciosos para realizar sus eventos y puede llegar a ser un diferencial si se cuenta con un espacio adecuado.

2.6.4.17. Pregunta No. 17: Califique de 1 a 5 los aspectos más importantes que busca al contratar una empresa para la organización de estos eventos?

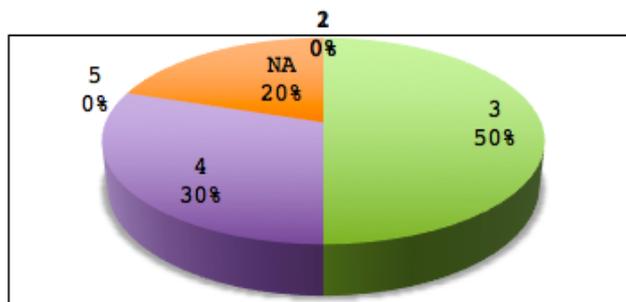


### **Gráfico 20. Resultados pregunta No. 17**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Estos aspectos son los que se tienen en cuenta en la creación de nuestra propuesta de valor. Se debe ofrecer a los clientes un servicio que cumpla con sus expectativas.

#### **2.6.4.18. Pregunta No. 18: Qué tan satisfecho se encuentra con la actual empresa que contrata para la organización de sus eventos?**



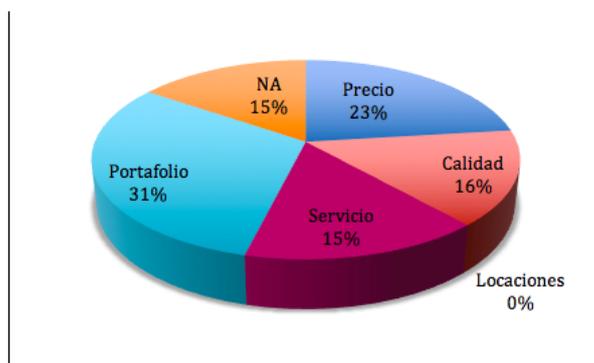
### **Gráfico21. Resultados pregunta No. 18**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Esta gráfica es muy importante porque muestra que las empresas no están 100% satisfechas con su actual proveedor de servicios, y la mayoría de ellas, el 50%,

califica el servicio con 3. Este resultado muestra una oportunidad importante de poder ofrecerle a estas empresas nuestros servicios.

**2.6.4.19. Pregunta No. 19: Que aspectos valora de su actual proveedor de servicios?**



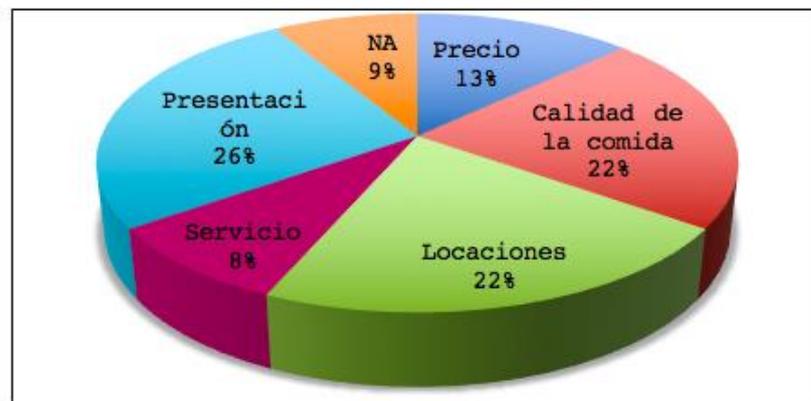
**Gráfico 22. Resultados pregunta No. 19**

Fuente: Elaboración propia (2016).

De igual manera que en la pregunta 17, estos aspectos deben tenerse en cuenta al momento de crear nuestra

propuesta de valor. Debe existir un diferencial en estos aspectos que hoy los clientes valoran.

**2.6.4.20. Pregunta 20: En qué aspectos no se encuentra satisfecho con su actual proveedor de servicios?**

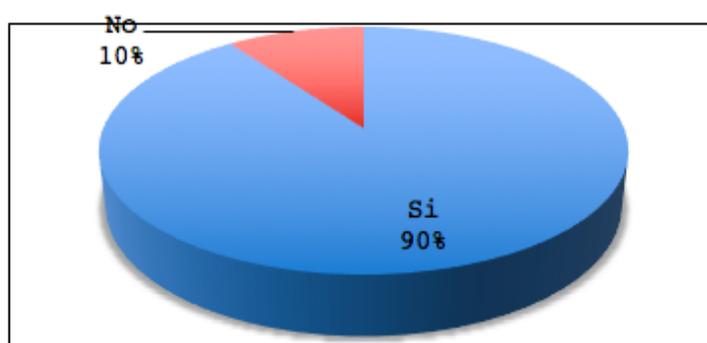


**Gráfico 23. Resultados pregunta No. 20**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Estos resultados se toman como ventaja para trabajar en ellos y ser mejores que la competencia.

2.6.4.21. Pregunta No. 21: Estaría dispuesto a contratar a otra empresa que preste servicios ofreciendo muy buena calidad en los productos, excelente presentación y las mejores locaciones?



**Gráfico 24. Resultados pregunta No. 21**

Fuente: Elaboración propia (2016).

En esta gráfica se aprecia la disposición que tienen estas empresas de probar un nuevo servicio. El 90% de ellas estaría dispuesto a cambiar su actual proveedor de estos servicios.

### 3. Análisis de la estrategia de negocios

#### 3.1. Análisis de las cinco fuerzas Porter

Se usa como modelo la propuesta de análisis de Michael Porter y se realiza el siguiente análisis del entorno:

**Tabla 9**

**Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

	++	+	0	-	--
Grado de rivalidad entre competidores		X			
Poder de negociación de los clientes			X		
Poder de negociación de los proveedores	X				
Amenaza de productos sustitutos	X				
Barreras de Entrada / Competidores Potenciales					X

Fuente: Elaboración propia (2016).

a) Grado de rivalidad entre competidores:

En este aspecto la calificación que se asigna es (+). En la industria del catering en Colombia, más específicamente en Bogotá, las empresas que prestan este servicio cada vez son más. Sin embargo, son muy pocas las que han llevado su modelo de negocios para atender los clientes que se encuentran en la Sabana de Bogotá. Ofrecen sus servicios a las afueras de la ciudad, pero incrementando los costos por el transporte, y al no tener sucursales u oficinas en Chía, los clientes deben movilizarse a Bogotá para poder contratar estos servicios. Por esta razón se ve que es un aspecto favorable para nuestra empresa.

b) Poder de negociación de los clientes:

En este aspecto la calificación que se asigna es (0). Para nuestro caso no es un aspecto que afecte el negocio. Las empresas de catering en general manejan un modelo de precios similar. Los clientes tienden a negociar en la contratación de un catering cuando el servicio solicitado

es de gran magnitud. Por lo tanto no es un aspecto que afecte o favorezca nuestro negocio.

c) Poder de negociación de los proveedores:

En este aspecto la calificación que se asigna es (++). Por ser una empresa cuya principal materia prima son los alimentos, el poder de negociación de los proveedores es nulo, pues existen muchos en el mercado. Por esta razón, la empresa tiene el poder de la negociación de la compra de sus insumos y materia prima.

d) Amenaza de productos sustitutos:

En este aspecto la calificación que se asigna es (++). No existe un producto sustituto respecto a la alimentación. Es un producto que varía en su preparación, presentación y consumo, pero no tiene sustituto alguno.

e) Barreras de entrada / Competidores potenciales:

En este aspecto la calificación que se asigna es (--). Por ser un modelo de negocios muy fácil de imitar y que

no requiere de grandes inversiones al principio. Las barreras de entrada son pocas.

### **3.2. Análisis DOFA**

Se analiza nuestro target de clientes que son las empresas del Agro ubicadas en Chía - Cundinamarca y alrededores de la Sabana de Bogotá, y su clasificación en la actividad 01 - 02. Se analiza la matriz de Porter y finalmente se realiza un análisis interno y externo de nuestra empresa.

Tabla 10

#### **Análisis DOFA**

##### **DEBILIDADES**

- Modelo de negocio con bajas barreras de entrada.
- Nuestra capacidad es limitada, para eventos que superen las 100 personas debemos realizar inversiones adicionales en utilería, personal y demás temas logísticos.
- Se requiere una base de clientes suficiente para alcanzar el punto de equilibrio, debido a que la frecuencias de los eventos varía de acuerdo a las

necesidades de cada empresa.

- Alta sensibilidad en el precio. Las empresas manejan presupuestos ajustados a los cuales debemos regirnos.

#### **OPORTUNIDADES**

- En la alimentación no existen productos sustitutos.
- Los alimentos son bienes que se encuentran en la categoría de primera necesidad.
- Posibilidad de crecimiento con empresas que se encuentren ubicadas en las demás sub-regiones de la Sabana de Bogotá.
- Modelo de negocio que a futuro se puede aplicar a otro sector de empresas.

#### **FORTALEZAS**

- Experiencia en el sector. Los socios de esta empresa de manera particular e independiente han realizado eventos de este tipo y cuentan con la experiencia y formación necesaria para realizar estos eventos.
- Conocimiento de las empresas del agro de la región

y relacionamiento con muchas de ellas.

- No dependencia de una empresa de transporte porque se pretende incluir en la inversión inicial la adquisición de un vehículo propio.
- Disposición de una locación para atender grupos de hasta 100 personas.

#### **AMENAZAS**

- Empresas de Bogotá muy bien posicionadas y reconocidas por los usuarios.
- Dependencia de variaciones en los precios de los alimentos y oferta de los mismos.
- Negocios de alimentación como restaurantes, cafeterías, panaderías, empezando a ofrecer servicios de catering en sus portafolios.

Fuente: Elaboración propia (2016).

### **3.3. Conclusiones de la estrategia de negocios**

Se concluye que nuestra empresa de servicios debe enfocar su estrategia en lograr acercamiento con su target objetivo, con el propósito de hacer conocer los productos y servicios del portafolio. De ahí en adelante es responsabilidad nuestra la fidelización de nuestros clientes.

#### **4. Plan de marketing**

##### **4.1. Estimación de la demanda potencial**

Para la estimación de la demanda potencial se toma como fuente primaria los resultados obtenidos en las encuestas. El procedimiento que se realiza consiste en ubicar las preguntas que hacían referencia a la cantidad de eventos que se realizan por año y el promedio de personas que asisten a los mismos. Con esta información se calcula un ingreso promedio por persona, y de esta manera se realiza la estimación de la demanda de una empresa en realización de eventos empresariales, por año.

Para la estimación del ingreso promedio por persona por evento, se calcula un escenario intermedio que puede presentar un evento. Generalmente es el caso de actividades que solo duran un par de horas o hasta medio día.

En la Tabla 11 se presenta como se realiza la estimación.

Tabla 11

**Estimación ingreso promedio por persona por evento**

<b>TIPO DE SERVICIO BÁSICO</b>	<b>VALOR EN USD</b>
Desayuno	\$7
Refrigerio	\$2
Estación de Café / Té / Agua	\$2
<b>TOTAL</b>	<b>\$12</b>

Fuente: Elaboración propia (2016).

El valor que se obtiene son USD \$12, que como se observa en la anterior tabla, incluye un tipo de alimentación Tipo 1, que para este caso se considera almuerzo; un refrigerio y una estación permanente de café, té y agua.

Un evento promedio incluye mínimo estos tres servicios. Existen otros eventos que duran un día, los cuales incluyen dos tipos de alimentación Tipo 1, dos tipos de refrigerios, la estación permanente de café y alquiler de una locación específica.

A continuación, se presenta una tabla donde se plantea la estimación de la demanda de acuerdo al procedimiento planteado.

Tabla 12

**Estimación de la demanda potencial**

<b>NO.</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>PROMEDIO DE PERSONAS X EVENTO</b>	<b>INGRESO ESTIMADO X PERSONA X EVENTO (USD)</b>	<b>INGRESO TOTAL X EMPRESA X AÑO</b>
1	Geoambiente Ltda	35	\$12	\$8,167
2	Fundación Yarumo	35	\$12	\$3,267
3	Irridelco S.A.	75	\$12	\$10,500
4	Noga Ltda	75	\$12	\$21,875
5	Invernaplast	10	\$12	\$117
6	Guadañas y Motores	0	\$12	\$0
7	Almagrícola	100	\$12	\$9,333

8	Silveragro Ltda	10	\$12	\$1,750
9	Agropecuaria La Estación	100	\$12	\$11,667
10	Polifique Ltda	35	\$12	\$4,900
<b>TOTAL INGRESOS</b>				
<b>ESTIMADOS X AÑO</b>				<b>\$71,575</b>

Fuente: Elaboración propia (2016).

En la anterior tabla se muestra como se realiza la estimación de la demanda para las 10 empresas encuestadas. El ingreso total por empresa por año, se obtiene del producto entre el número de eventos realizados por año, el promedio de personas que asisten por evento y el ingreso estimado promedio por persona por evento que fue calculado.

Al realizar este ejercicio se obtiene que nuestra empresa de servicios tiene una demanda potencial de **USD \$71.575**.

Teniendo en cuenta que se encuentran 43 empresas en nuestro target objetivo, esta estimación corresponde al 23% del mercado actual identificado en la región.

Es importante hacer la aclaración que dentro de las empresas que se encuentran, se ubican grupos de flores

que conforman varios cultivos de la región. Aunque en el listado pueden aparecer como una empresa, el mercado potencial puede ser mucho mayor puesto que agrupan varios agricultores. El listado total de empresas puede ser incrementado aproximadamente en 30 empresas más.

Esta información es suministrada por el Dr. Danilo Fonseca, Gerente General de la empresa Jardines El Rosal, con el cual se tiene una reunión para revisar el potencial de los cultivos de flores en la región y la demanda que podrían tener de nuestros servicios. D. Fonseca (Comunicación personal, 10 de julio, 2015).

El Dr. Fonseca menciona constantemente el crecimiento que vienen presentando los cultivos de flores en la sabana de Bogotá. Un 70% de su producción total se exporta a los Estados Unidos para las temporadas altas que son; San Valentín y el día de la madre, el restante de su producción se vende en Bogotá.

Debido a que su mayor producción se exporta, se incrementan los controles de calidad y procesos de certificación. Estos grupos deben estar mínimo certificados en ISO 9001 para poder ser mucho más competitivos y ofrecer excelentes flores. El Dr. Fonseca

menciona que son muy pocos los grupos de flores que están certificados y actualmente es un aspecto prioritario para todos los cultivos.

La norma técnica colombiana NTC-ISO 9001 (2008) establece en su publicación más reciente:

Especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación: ICONTEC. (2008). Sistemas de gestión de la calidad, p,iii.

Pasando al proceso de Recurso Humano en el documento de la norma ISO 9001, en el capítulo de la gestión de los recursos, la norma establece:

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurar de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación y habilidades y experiencia. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación: ICONTEC. (2008). Sistemas de gestión de la calidad, 8.

Respecto al punto b), es donde nuestra empresa de servicios debe buscar el espacio y ofrecer los servicios de catering. Tal como lo determina la norma, las empresas deben tener un plan de formación que se ajuste a los requerimientos de la empresa y sus respectivos procesos. Por tal razón, empresas que actualmente no realizan capacitaciones o hacen muy pocas, deben empezar a diseñar un plan de formación que cubra todo el año y todas las necesidades de formación de los empleados, y es en este aspecto se tiene una oportunidad mayor en el mercado de catering para eventos empresariales.

## **4.2. Marketing mix**

### **4.2.1. Producto**

En este negocio, los productos dependen de lo que requieran los clientes. Se establece un portafolio respecto a los tipos de eventos que se pueden realizar y algunas opciones de alimentación sugeridas, las cuales de

acuerdo a las necesidades del cliente pueden tener modificaciones.

A continuación, se presenta el modelo de portafolio de servicios base que será presentado a nuestros clientes; este tendrá las respectivas modificaciones que se ajusten a las necesidades de nuestros clientes.

En las empresas se pueden presentar diferentes tipos de eventos de acuerdo a la duración de las actividades programadas y el presupuesto. Se presentan 4 tipos de alternativas (Básico, Intermedio, Completo y Premium).

Servicio Básico:

a) Desayuno:

- ❖ Porción de huevos.
- ❖ Arepa.
- ❖ Jugo.
- ❖ Bebida caliente.

b) Refrigerio:

- ❖ Arepa.
- ❖ Porción de queso.
- ❖ Agua de panela fría o caliente / jugos de

frutas.

(Alternativo Ligero)

- ❖ Porción de fruta.
- ❖ Yogurt griego.

c) Estación de café:

- ❖ Café.
- ❖ Aromática.
- ❖ Té.
- ❖ Galletas surtidas.



**Gráfico 25. Fotografía montaje servicio básico - Desayuno**

Fuente: Elaboración propia (2016).



**Gráfico 26. Fotografía montaje servicio básico -  
Desayuno2**

Fuente: Elaboración propia (2016).



**Gráfico 27. Fotografía montaje servicio - Refrigerio**

Fuente: Elaboración propia (2016).



**Gráfico 28. Fotografía montaje estación de café**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Servicio Intermedio (Menú básico + Almuerzo):

a) Almuerzo:

- ❖ Proteína tipo milanesa.
- ❖ Acompañamiento.
- ❖ Bebida.

Proteína: Ternera, pollo, tofu (alternativo vegetariano).

Acompañamientos: Puré de papas criollas, ratatouille, pan baguete.

Bebidas: Jugos de frutas.

Servicio Completo (Menú intermedio + Refrigerio de la tarde):

a) Refrigerio de la tarde:

❖ Salpicón.

❖ Porción de mantecada.



**Gráfico 29. Ejemplo montaje refrigerio de la tarde**

Fuente: Elaboración propia (2016).



**Gráfico 30. Fotografía montaje almuerzo**

Fuente: Elaboración propia (2016).



**Gráfico 31. Fotografía acompañamientos almuerzo**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Servicio Premium (Menú completo + adicionales):

a) Desayuno:

- ❖ Básico.
- ❖ Complemento dulce.

- b) Almuerzo:
- ❖ Básico.
  - ❖ Sopa.
  - ❖ 2 acompañamientos.

- c) Estación de café:
- ❖ Permanente.



**Gráfico 32. Ejemplo acompañamiento desayuno dulce**

Fuente: Elaboración propia (2016).

#### **4.2.2. Precio**

Nuestros precios son similares a los ofrecidos por los competidores actuales, y son definidos de acuerdo a las características del evento:

- ❖ Tipo del evento.
- ❖ No. Personas.
- ❖ Tipo de alimentación.
- ❖ Locación.
- ❖ Temas adicionales logísticos.

Se manejarán precios especiales de acuerdo al tamaño del grupo y el tipo de alimentación seleccionado.

#### **4.2.3. Plaza**

Nuestra empresa no cuenta con una oficina de constitución oficial. Los elementos de utilería adquiridos se ubican en el hogar de uno de los socios y se trasladan cada vez que se requieran.

Nuestro contacto con los clientes se hace de forma directa, por medio de contacto presencial o telefónico por parte del área comercial.

Las negociaciones y cotizaciones del evento se hacen en las oficinas de nuestros clientes, donde se llevan muestras y se presenta el portafolio de productos y servicios.

#### **4.2.4. Promoción**

Para que nuestros clientes nos puedan conocer serán realizados eventos empresariales, donde serán invitados los directivos de las empresas que se ubican en Chía - Cundinamarca y alrededores de la Sabana de Bogotá, y será ofrecido un día de capacitación en temas gerenciales, en el cual se presenta nuestro portafolio y nuestras habilidades en la organización de eventos y la calidad de nuestros productos. Los costos definidos para estos eventos, se especifican en el capítulo del Plan Financiero.

#### **4.2.5. Publicidad**

Nuestro servicio no será pautaado en medios de comunicación masivos. Nuestros canales de promoción y comunicación con nuestros clientes, serán los siguientes:

- ❖ Contacto personal con las empresas de Chía - Cundinamarca y alrededores de la Sabana de Bogotá.
- ❖ Página web con nuestros productos y servicios.
- ❖ Tarjetas de presentación y muestras fotográficas de nuestros eventos realizados.
- ❖ Redes sociales.
- ❖ Eventos para generación de nuevos clientes.

## **5. Plan de operaciones**

El plan de operaciones de nuestra empresa consiste en la planificación, organización y ejecución de los eventos empresariales.

Nuestras entradas al proceso son los requerimientos de los clientes en cuanto a alimentación y tipo de servicio. (Evento tipo *brunch*, desayuno, refrigerios, eventos de un día completo).

Nuestros procesos consisten en la transformación de los alimentos en las comidas solicitadas por los usuarios, de igual forma, la adecuación y puesta en escena del evento.

La salida de nuestro sistema es el evento final incluyendo todos los temas logísticos y de alimentación.

Para este análisis se toma solo uno de los paquetes que ofrecería la empresa, y son analizados los procesos operativos que implican la realización del evento.

El paquete seleccionado incluye las opciones de refrigerio, almuerzo o cena, tanto para adultos y niños.

### **5.1. Descripción de los procesos**

A continuación, son especificados los procesos que hacen parte de nuestra empresa.

#### **5.1.1. Definición del tipo de servicio**

Se define previamente con el cliente el servicio requerido. Son definidos aspectos como (tipo de servicio, alimentos requeridos, número de personas, fecha del evento, lugar, logística, entre otros).

### **5.1.2. Planificación del evento**

De acuerdo a lo establecido con el cliente se realiza un cronograma de actividades para organizar las tareas necesarias para la organización y ejecución del evento.

#### **5.1.2.1. Compra de materias primas**

Se realiza la compra de las materias primas en los proveedores ya definidos y calificados por la empresa.

#### **5.1.2.2. Contratación del personal requerido**

De acuerdo al número de personas que asisten al evento, se define la contratación del personal auxiliar de la cocina y de servicio necesario.

#### **5.1.2.3. Compra o alquiler de equipos o muebles necesarios**

Si el evento tiene aspectos logísticos adicionales al servicio de alimentación se realiza la compra o alquiler de ítems adicionales.

#### **5.1.2.4. Elaboración del evento**

Es posible llevar a cabo un servicio de catering de diferentes formas, por lo general es un tipo de servicio flexible que permite su desarrollo en varios tiempos y locaciones, la modalidad más tradicional es un alistamiento previo en el centro de producción, para luego terminar las preparaciones o completar el montaje en el lugar del evento.

Para este modelo específico de negocio el centro de producción que se destina para esta labor es en casa de uno de los socios, el cual será adecuado para este fin y cuyos costos operativos se cargan al plan financiero.

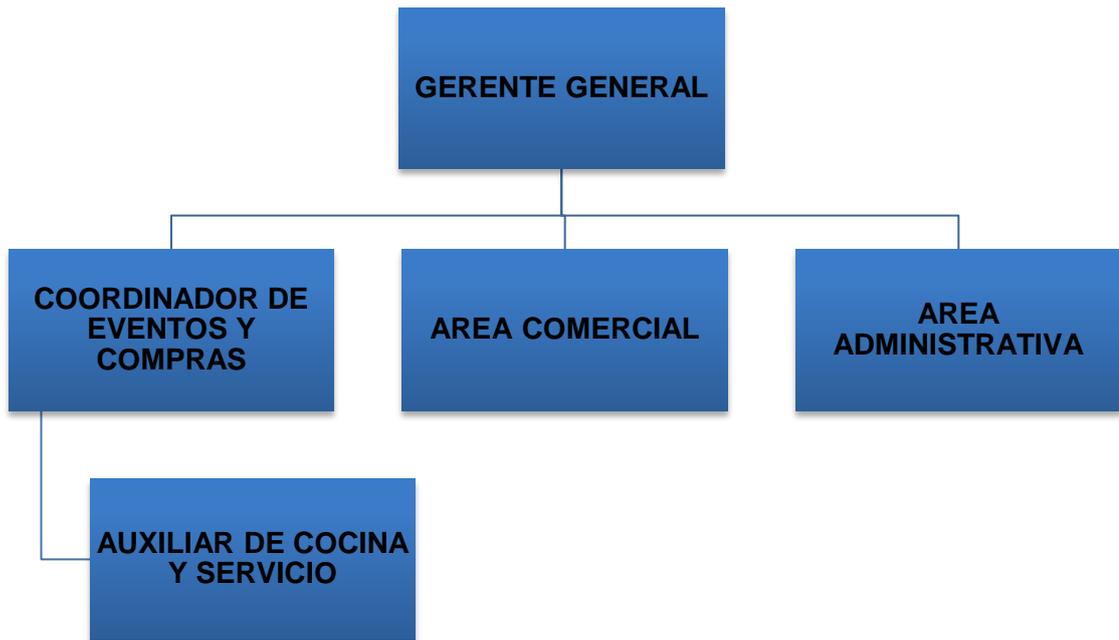
#### **5.1.2.5. Cobro de los servicios**

El cobro de los servicios se realiza un 50% como anticipo y el restante el día del evento.

## **6. Plan de recursos humanos**

### **6.1. Estudio organizacional**

#### **6.1.1. Organigrama**



**Gráfico 33. Organigrama del plan de negocios**

Fuente: Elaboración propia (2016).

La empresa estará conformada en un principio por los dos socios y un auxiliar de cocina y servicio que será contratado por evento.

- ❖ El socio No. 1 tiene las responsabilidades de Coordinador de eventos y compras y tiene a su cargo el Auxiliar de cocina y el personal de servicio. El personal de servicio será contratado de acuerdo al número de personas que asistan al evento.

- ❖ El socio No. 2 tiene las responsabilidades de Gerente General y realiza las tareas administrativas de la empresa.

Ambos socios tienen responsabilidades en el Área Comercial de la empresa.

### 6.1.2. Remuneraciones

Tabla 13

#### Remuneraciones planta de trabajo

	VALOR MENSUAL
Salario de los 2 socios	\$3,000
Salario Auxiliar de cocina x evento	\$205
Salario Auxiliar de servicio x evento	\$41
<b>TOTAL X MES</b>	<b>\$3,246</b>
<b>TOTAL X AÑO</b>	<b>\$39,018</b>

Fuente: Elaboración propia (2016).

#### 6.1.2.1. Número de socios

Los socios que van a constituir la empresa son dos.

El perfil de los mismos se muestra a continuación:

Tabla 14

**Hoja de vida socio No. 1**

<b>SOCIO 1</b>
<b>ESTUDIOS ACADEMICOS</b>
Diseñadora Industrial
Chef Cocinera Pastelera
Especialización en <i>Food Event Design</i>
Idiomas: español, inglés, portugués
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>
Diseñadora independiente para material publicitario y eventos de empresas (5 años)

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla 15

**Hoja de vida socio No. 2**

SOCIO 2
ESTUDIOS ACADEMICOS
Ingeniera Eléctrica
Especialización en Gerencia Comercial
Estudiante MBA
Idiomas: Español, Inglés
EXPERIENCIA LABORAL
Experiencia en operaciones y ventas en empresa multinacional durante 5 años.
Gerente Administrativa Y Financiera en empresa ambiental durante 9 años.

Fuente: Elaboración propia (2016).

## 7. Plan Financiero

### 7.1. Plan de financiamiento

Como se evidencia en el capítulo de RRHH, la empresa se constituye por 2 socios, los cuales son las únicas fuentes para los aportes de capital definidos al inicio del proyecto.

## **7.2. Inversión requerida**

Para determinar la inversión requerida del proyecto, se realizan estimaciones de los principales gastos en los que se debe incurrir para poder iniciar el negocio. Estos se clasifican en 4 grupos:

- ❖ Gastos de utilería.
- ❖ Gastos de marketing.
- ❖ Gastos de legalización y constitución de la empresa.
- ❖ Gastos administrativos.

A continuación, se muestran los ítems que fueron tenidos en cuenta para cada una de las categorías:

Tabla 16

### **Inversión inicial (Utilería)**

**INVERSION INICIAL (UTILERIA)**

<b>SERVICIO CALIENTE</b>		
<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO (U\$S)</b>
Horno de convección	1	\$85
Silpat	2	\$60
Latas	10	\$167
Bowls	20	\$200
Molde cupcakes	6	\$56
Molde tortas	10	\$150
Repasadores	10	\$13
Guante horno	2	\$7
Sartén teflón grande	3	\$60
Sartén teflón pequeño	3	\$40
Pinzas varios tamaños	4	\$27
Estufas a gas con horno	1	\$100
Olla grande	4	\$93
Olla mediana	4	\$67
Cucharas de madera	10	\$27
Espátulas	5	\$20
Porta calientes	10	\$50
Batidora	1	\$267
Procesador de alimentos	1	\$57

**SERVICIO FRIO**

Licuadaora	1	\$83
Nevera	1	\$500
Nevera portátil	4	\$133
Rollo Vinipel (Tamaño industrial)	2	\$15
Rollo papel absorbente (Tamaño industrial)	2	\$30

**ELEMENTOS DE SERVICIO**

Delantales	4	\$40
Guantes (Caja)	1	\$3
Mallas de cabello (Caja)	1	\$8
Zapatos antideslizantes	3	\$75
Botiquín	1	\$20
Libros de recetas	5	\$133
Mesas	20	\$1,000
Sillas	100	\$1,667
Platos Tipo 1	80	\$320
Platos Tipo 2	80	\$213
Vasos x 100	1	\$13
Pinchos modelo 1 x 100	1	\$7
Pinchos modelo 2 x 100	1	\$5
Cucharas x 100	1	\$7

Tenedores x 100	1	\$7
<b>TOTAL UTILERIA</b>		<b>\$5,824</b>

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla 17

**Inversión inicial (Marketing)**

**INVERSION INICIAL EN MARKETING**

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO (U\$S)</b>
Diseño Página Web	1	\$500
Dominio	1	\$8
Evento clientes	2	\$2,040
Papeleria / Tarjetas	1	\$100
<b>TOTAL MARKETING</b>		<b>\$2,648</b>

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla 18

### **Inversión inicial (Legalización)**

#### **INVERSION INICIAL LEGALIZACION**

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO (U\$S)</b>
Constitución de empresa	1	\$167
Registro de marca	1	\$33
Gastos legales	1	\$83
<b>TOTAL LEGALIZACIÓN</b>		<b>\$283</b>

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla 19

### **Inversión inicial (Gastos Administrativos)**

#### **INVERSION INICIAL GASTOS ADMINISTRATIVOS**

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO (U\$S)</b>
Computador	2	\$2,000
Celulares	2	\$67
Vehículo (Van)	1	\$10,000
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>\$12,067</b>

Fuente: Elaboración propia (2016).

La sumatoria de todas las inversiones iniciales arroja un total de inversión inicial:

<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>\$20,822</b>
--------------------------------	-----------------

---

### **7.3. Ingresos y egresos**

#### **7.3.1. Proyección de ingresos por ventas**

Como se apreciar donde se realiza la estimación de la demanda, se tienen 10 empresas que realizan diferentes tipos de eventos empresariales y en diferentes épocas del año.

De acuerdo al análisis que se realiza en el plan de operaciones, se estima que Pecado Piadoso puede llegar a facturar por persona por evento, un promedio de U\$S 12. Teniendo en cuenta este valor, y los resultados obtenidos en las encuestas, se realiza el siguiente análisis:

Tabla 20

**Estimación ingresos por ventas**

<b>NO.</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>NO. EVENTOS REALIZADOS POR AÑO</b>	<b>PROMEDIO DE PERSONAS X EVENTO</b>	<b>INGRESO ESTIMADO X PERSONA X EVENTO (USD)</b>	<b>INGRESO TOTAL X EMPRESA X AÑO</b>
1	Geoambiente Ltda	20	35	\$12	\$8,167
2	Fundación Yarumo	8	35	\$12	\$3,267
3	Irridelco S.A.	12	75	\$12	\$10,500
4	Noga Ltda	25	75	\$12	\$21,875
5	Invernaplast	1	10	\$12	\$117
6	Guadañas y Motores	0	0	\$12	\$0
7	Almagrícola	8	100	\$12	\$9,333
8	Silveragro Ltda	15	10	\$12	\$1,750
9	Agropecuaria La Estación	10	100	\$12	\$11,667
10	Polifique Ltda	12	35	\$12	\$4,900
<b>TOTAL INGRESOS ESTIMADOS X AÑO</b>					<b>\$71,575</b>

Fuente: Elaboración propia (2016).

Para la estimación los ingresos mensuales, se tiene en cuenta el número de eventos que se realizarán por empresa, por mes y el promedio de personas que asisten al

evento. De esta manera se presenta una estimación anual de los ingresos.

Tabla 21

**Estimación ingresos anuales**

<b>NO. DE</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>
<b>EMPRESA</b>						
1	\$681	\$681	\$681	\$681	\$681	\$681
2	\$0	\$408	\$408	\$408	\$408	\$0
3	\$875	\$875	\$875	\$875	\$875	\$875
4	\$1,823	\$1,823	\$1,823	\$1,823	\$1,823	\$1,823
5	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
6	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
7	\$0	\$1,167	\$1,167	\$0	\$1,167	\$1,167
8	\$146	\$146	\$146	\$146	\$146	\$146
9		\$1,167	\$1,167	\$1,167	\$1,167	\$0
10	\$408	\$408	\$408	\$408	\$408	\$408
<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>\$3,933</b>	<b>\$6,674</b>	<b>\$6,674</b>	<b>\$5,508</b>	<b>\$6,674</b>	<b>\$5,099</b>
<b>X MES</b>						

NO. DE	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>EMPRESA</b>						
1	\$681	\$681	\$681	\$681	\$681	\$681
2	\$408	\$0	\$408	\$408	\$0	\$408
3	\$875	\$875	\$875	\$875	\$875	\$875
4	\$1,823	\$1,823	\$1,823	\$1,823	\$1,823	\$1,823
5	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$10
6	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
7	\$0	\$1,167	\$1,167	\$0	\$1,167	\$1,167
8	\$146	\$146	\$146	\$146	\$146	\$146
9	\$1,167	\$1,167	\$1,167	\$1,167	\$1,167	\$1,167
10	\$408	\$408	\$408	\$408	\$408	\$408
<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>\$5,508</b>	<b>\$6,266</b>	<b>\$6,674</b>	<b>\$5,508</b>	<b>\$6,266</b>	<b>\$6,684</b>
<b>X MES</b>						

Fuente: Elaboración propia (2016).

Se aprecia en esta estimación, que con 10 clientes que se toman de muestra, se tiene un potencial de trabajo en materia de eventos empresariales.

### 7.3.2. Proyección de egresos

Para la proyección de egresos se tiene en cuenta que en promedio los alimentos tienen un costo aproximado del 30% del costo del producto terminado, este es un porcentaje

que usualmente se estima en negocios relacionados con la alimentación, y a esto se le suman los costos por transporte, los costos administrativos y los de RRHH. El análisis proyectado es el siguiente:

En la siguiente tabla se aprecia la proyección de estos costos en 1 año.

Tabla 22

**Estimación egresos anuales**

	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>
Arriendo	100	100	100	100	100	100
Servicios (Agua, Luz, Gas)	167	167	167	167	167	167
Gastos por ingredientes	\$1,180	\$2,002	\$2,002	\$1,652	\$2,002	\$1,530
Transporte	\$48	\$48	\$64	\$48	\$48	\$64
<b>COSTOS</b>	<b>\$1,495</b>	<b>\$2,317</b>	<b>\$2,333</b>	<b>\$1,967</b>	<b>\$2,317</b>	<b>\$1,861</b>
<b>TOTALES X MES</b>						

	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SEP</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
Arriendo	100	100	100	100	100	100
Servicios (Agua, Luz, Gas)	167	167	167	167	167	167
Gastos por ingredientes	\$1,652	\$1,880	\$2,002	\$1,652	\$1,880	\$2,005
Transporte	\$48	\$48	\$64	\$48	\$48	\$72
<b>COSTOS</b>	<b>\$1,967</b>	<b>\$2,195</b>	<b>\$2,333</b>	<b>\$1,967</b>	<b>\$2,195</b>	<b>\$2,344</b>
<b>TOTALES X MES</b>						

**COSTOS TOTALES X AÑO    \$25,292**

Fuente: Elaboración propia (2016).

Por otro lado, teniendo en cuenta que se va adquirir un equipo de cómputo y un vehículo, se realiza el cálculo de la respectiva depreciación que se descuenta año a año.

Tabla 23

**Depreciación del ejercicio**

<b>DEPRECIACION</b>	
Computadoras	\$ 2,000.00
Vehículo	\$ 10,000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 12,000.00</b>
20% x año	\$ 960.00
(Vida útil 5 años)	

Fuente: Elaboración propia (2016).

**7.3.3. Estado de resultados**

Se realiza una agrupación de las ventas estimadas y los costos del proyecto, se hace la siguiente proyección a 5 años del Estado de Resultados.

Tabla 24

**Estado de Resultados**

<b>CUADRO ECONOMICO</b>	<b>APERTURA</b>	<b>1° AÑO</b>	<b>2° AÑO</b>
<b>PROYECTADO</b>			
Ingresos por aporte de capital	\$ 20,822		
Ventas		\$ 71,575	\$ 89,326
(-) Costo de Ventas		\$ 25,292	\$ 28,935
<b>Margen Bruto</b>		<b>\$ 46,283</b>	<b>\$ 60,391</b>
(-) Gastos Arranque	\$ 20,822		
(-) Gastos Personal		\$ 39,018	\$ 40,579
(-) Gs. Adm. & Vtas.		\$ 1,420	\$ 1,477
<b>EBITDA</b>		<b>\$ 5,844</b>	<b>\$ 18,335</b>
Depr/Amort. Act. Fijos		\$ 960	\$ 960
<b>EBIT</b>		<b>\$ 4,884</b>	<b>\$ 17,375</b>
Impuesto a las Ganancias (35%)		\$ 1,709	\$ 6,081
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 3,175</b>	<b>\$ 11,294</b>

<b>CUADRO ECONOMICO</b>	<b>3° AÑO</b>	<b>4° AÑO</b>	<b>5° AÑO</b>
<b>PROYECTADO</b>			
Ingresos por aporte de capital			
Ventas	\$ 111,478	\$ 139,125	\$ 173,628
(-) Costo de Ventas	\$ 33,101	\$ 37,868	\$ 43,321
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 78,377</b>	<b>\$ 101,257</b>	<b>\$ 130,307</b>
(-) Gastos Arranque			
(-) Gastos Personal	\$ 42,202	\$ 43,890	\$ 45,646
(-) Gs. Adm. & Vtas.	\$ 1,536	\$ 1,597	\$ 1,661
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 34,639</b>	<b>\$ 55,770</b>	<b>\$ 83,000</b>
Depr/Amort. Act. Fijos	\$ 960	\$ 960	\$ 960
<b>EBIT</b>	<b>\$ 33,679</b>	<b>\$ 54,810</b>	<b>\$ 82,040</b>
Impuesto a las Ganancias (35%)	\$ 11,788	\$ 19,183	\$ 28,714
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 21,891</b>	<b>\$ 35,626</b>	<b>\$ 53,326</b>

Fuente: Elaboración propia (2016).

Para la proyección de los ingresos y egresos por 5 años se estima un crecimiento del 20% año a año en las ventas y de igual manera un incremento del 10% en el costo de

ventas y 4% en los gastos de personal y administración y ventas. Esta última estimación se hace de acuerdo a los porcentajes históricos de inflación e índices de precios del consumidor en Colombia.

Se aprecia que la utilidad que se presenta en el primer año es de USD\$3.175, lo cual es cifra no despreciable teniendo en cuenta que es el primer año de operación.

De igual manera se observa que la utilidad neta estimada para el quinto año es de USD\$53.326. Esta utilidad, se debe al modelo de negocio que tienen las empresas de catering, son empresas con bajos costos fijos y alta rentabilidad.

Se realiza un análisis vertical del Estado de Resultados y se obtiene:

Tabla 25

**Análisis vertical Estado de Resultados**

	1° AÑO	2° AÑO	3° AÑO
<b>VENTAS</b>	\$ 71,575	\$ 89,326	\$ 111,478
<b>(-) COSTOS</b>	\$25,292	\$28,935	\$33,101
<b>(-) GASTOS</b>	\$40,438	\$42,056	\$43,738
<b>EBIT</b>	<b>5,844.18</b>	<b>18,335.14</b>	<b>34,639.08</b>
<b>IMPUESTOS (35%)</b>	2,045.46	6,417.30	12,123.68
<b>GANANCIAS</b>	3,798.72	11,917.84	22,515.40
<b>MARGEN UTILIDADES NETAS%</b>	<b>5%</b>	<b>13%</b>	<b>20%</b>

	4° AÑO	5° AÑO
<b>VENTAS</b>	\$ 139,125	\$ 173,628
<b>(-) COSTOS</b>	\$37,868	\$43,321
<b>(-) GASTOS</b>	\$45,488	\$47,307
<b>EBIT</b>	<b>55,769.62</b>	<b>83,000.17</b>
<b>IMPUESTOS (35%)</b>	19,519.37	29,050.06
<b>GANANCIAS</b>	36,250.26	53,950.11
<b>MARGEN UTILIDADES NETAS%</b>	<b>26%</b>	<b>31%</b>

Fuente: Elaboración propia (2016).

El margen de utilidades netas presenta un crecimiento significativo año a año. Para el primer año 5%, 13%, 20%, 26% y 31%, en sus años siguientes.

### 7.3.4. Flujo de efectivo

El análisis del *cash-flow* se hace para los 5 años proyectados. A continuación, se presenta el *cash-flow* proyectado al final de cada año.

Tabla 26

#### Cashflow proyectado

CASHFLOW PROYECTADO	APORTES	MES 12	MES 24
<b>SDO. INICIAL CAJA</b>		\$ 5,215	\$ 22,280
(+) Aportes Socios	\$ 20,822		
(+) Cobranzas en und. Venta	\$ -		
(+) Cobranzas	\$ -	\$ 6,684	\$ 6,951
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 20,822</b>	<b>\$ 11,900</b>	<b>\$ 29,231</b>
(-) Gastos Arranque	\$ 20,822		
(-) Inv. Act. Fijos			
(-) Pagos a Proveedores	\$ -	\$ 2,288	\$ 782
(-) Otros Pagos	\$ -		
Sueldos Netos	\$ -	\$ 1,895	\$ 1,971
Cargas Sociales <b>42%</b>	\$ -	\$ 1,372	\$ 1,427
Gastos Adm. & Vtas.	\$ -	\$ 206	\$ 215
Dividendos Distribuidos	\$ -	\$ -	

<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 20,822	\$ 5,761	\$ 4,394
<b>SDO. FINAL CAJA</b>	\$ -	\$ 6,138	\$ 24,837

<b>CASHFLOW PROYECTADO</b>	<b>MES 36</b>	<b>MES 48</b>	<b>MES 60</b>
<b>SDO. INICIAL CAJA</b>	\$	\$	\$
	44,899	68,422	92,887
(+) Aportes Socios			
(+) Cobranzas en und. Venta			
(+) Cobranzas	\$ 7,229	\$ 7,519	\$ 7,819
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>52,128</b>	<b>75,941</b>	<b>100,706</b>
(-) Gastos Arranque			
(-) Inv. Act. Fijos			
(-) Pagos a Proveedores	\$ 813	\$ 846	\$ 880
(-) Otros Pagos Sueldos Netos	\$ 2,049	\$ 2,131	\$ 2,217
Cargas Sociales <b>42%</b>	\$ 1,484	\$ 1,543	\$ 1,605
Gastos Adm. & Vtas. Dividendos Distribuidos	\$ 223	\$ 232	\$ 241
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 4,570</b>	<b>\$ 4,753</b>	<b>\$ 4,943</b>

**SDO. FINAL CAJA**

\$	\$	\$
47,558	71,188	95,763

Fuente: Elaboración propia (2016).

En esta herramienta se observa la posición del efectivo a lo largo del ejercicio y su variación a través de los años. Para este caso se identifica, que al final de cada año los resultados son positivos lo cual muestra un ejercicio favorable para la economía de la empresa. De igual manera se ve el crecimiento positivo del saldo final en caja, lo cual le permite a la empresa no incurrir en financiamiento externo para el ejercicio del negocio.

### 7.3.5. Variación del capital de trabajo

Tabla 27

#### Variación capital de trabajo

VAR. CAPITAL DE TRABAJO	APERTURA	1° AÑO	2° AÑO
Activo	\$ 20,822.33	\$ 3,174.72	\$
Corriente			11,293.84

Pasivo	\$ 20,822.33	\$ 1,588.13	\$ 1,651.65
Corriente			
Capital de Trabajo	\$ -	\$ 1,586.59	\$ 9,642.19
<b>Variación de Capital de Trabajo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1,586.59</b>	<b>\$ 8,055.60</b>

**VAR. CAPITAL DE TRABAJO**                      **3° AÑO**                      **4° AÑO**                      **5° AÑO**

Activo	\$ 21,891.40	\$ 35,626.26	\$ 53,326.11
Corriente			
Pasivo	\$ 1,717.72	\$ 1,786.42	\$ 1,857.88
Corriente			
Capital de Trabajo	\$ 20,173.69	\$ 33,839.83	\$ 51,468.23
<b>Variación de Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 10,531.49</b>	<b>\$ 13,666.15</b>	<b>\$ 17,628.40</b>

Fuente: Elaboración propia (2016).

En la tabla anterior se observa la variación del capital de trabajo durante un periodo de 5 años. De igual manera se aprecia, que el ejercicio muestra resultados positivos en cuanto a esta variación. Los activos corrientes de la empresa presentan un crecimiento significativo a través de los años, sin embargo, el pasivo corriente, aunque muestra aumento en este periodo, es mucho menor. Esto les permite a los socios contar con capital suficiente para invertir en la empresa sin necesidad de financiamiento externo.

#### **7.3.6. Herramientas de análisis de rentabilidad**

Antes de realizar el análisis de rentabilidad del proyecto, se convierten los flujos de fondos al presente y luego se hicieron los respectivos cálculos:

##### **7.3.6.1. Valor actual neto (VAN)**

**VAN:            \$92,992**

---

Para este ejercicio se toma para la facturación el escenario realista que está basado en la estimación de la demanda que se hizo previamente. La facturación estimada que se toma para este ejercicio es de USD\$71.575.

El VAN obtenido muestra ser un proyecto rentable teniendo en cuenta es que mayor que cero.

#### **7.3.6.2. Tasa interna de retorno (TIR)**

Se obtiene una TIR de 88.3%, la cual es muy favorable para el proyecto. La empresa tiene la capacidad de endeudarse a una tasa máxima de 88.3% sin que genere pérdidas para el negocio.

#### **7.3.6.3. Punto de equilibrio**

Para que la empresa logre sus objetivos financieros debe asegurar un mínimo de personas atendidas que le permitan llegar a su punto de equilibrio.

Se realiza este ejercicio para 5 años, de acuerdo a las estimaciones. Los resultados que se obtienen se muestran a continuación:

Tabla 28

**Punto de Equilibrio**

<b>CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>1° AÑO</b>	<b>2° AÑO</b>	<b>3° AÑO</b>
C.M.V.	\$ 25,292	\$ 28,935	\$ 33,101
	\$ 25,292	\$ 28,935	\$ 33,101
Gastos Personal	\$ 39,018	\$ 40,579	\$ 42,202
Gs. Adm. & Vtas.	\$ 1,420	\$ 1,477	\$ 1,536
Depr/Amort. Act. Fijos	\$ 960	\$ 960	\$ 960
	\$ 41,398	\$ 43,016	\$ 44,698
<b>PEE (Costos fijos + Costos variables)</b>	<b>\$ 66,691</b>	<b>\$ 71,950</b>	<b>\$ 77,799</b>

<b>CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>4° AÑO</b>	<b>5° AÑO</b>
C.M.V.	\$ 37,868	\$ 43,321
	\$ 37,868	\$ 43,321
Gastos Personal	\$ 43,890	\$ 45,646
Gs. Adm. & Vtas.	\$ 1,597	\$ 1,661

Depr/Amort. Act. Fijos	\$ 960	\$ 960
	\$	\$ 48,267
	46,448	
<b>PEE (Costos fijos + Costos variables)</b>	<b>\$</b>	<b>\$ 91,588</b>
	<b>84,315</b>	

Fuente: Elaboración propia (2016).

Para el primer año, el punto de equilibrio es USD\$66.691, que corresponde a un 7% menos de la estimación de ventas realizada.

#### **7.3.6.4. Payback**

La inversión inicial para este plan de negocios es de USD\$20.822. El *payback* para este ejercicio es de 2.19 años, tiempo muy corto y favorable para lograr recuperar la inversión realizada.

#### **7.3.6.5. Análisis de sensibilidad**

Con el propósito de ser analizados varios escenarios posibles de este plan de negocios, se plantean 3

escenarios y de este manera se analiza si en todos los escenarios sigue siendo viable para sus inversionistas.

El primer escenario toma como base la facturación de USD\$71.575, que se analizó anteriormente, y se estima lograr el 80% de estos ingresos, USD\$57.260.

Este escenario se denomina **PESIMISTA**.

El segundo escenario se toma para el estudio principal de este plan de negocios, el cual se analiza y se presentan sus resultados previamente en este capítulo. Este escenario se denomina **REALISTA**.

El tercer escenario toma como base la facturación de USD\$71.575, y se estima lograr superar esta facturación en un 20%, USD\$85.890.

Este escenario se denomina **OPTIMISTA**.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para los 3 escenarios.

Tabla 29

**Análisis Sensibilidad**

	<b>VAN:</b>	<b>\$30,832</b>
	<b>TIR:</b>	<b>47.5%</b>
<b>PESIMISTA</b>	<b>PAYBACK:</b>	<b>3.92 años</b>
<hr/>		
	<b>VAN:</b>	<b>\$92,992</b>
	<b>TIR:</b>	<b>88.3%</b>
<b>REALISTA</b>	<b>PAYBACK:</b>	<b>2.19 años</b>
<hr/>		
	<b>VAN:</b>	<b>\$155,152</b>
	<b>TIR:</b>	<b>126.6%</b>
<b>OPTIMISTA</b>	<b>PAYBACK:</b>	<b>1.31 años</b>
<hr/>		

Fuente: Elaboración propia (2016).

En la tabla anterior se aprecia que incluso con el escenario PESIMISTA, se obtiene VAN mayor que cero, TIR de 47.5% que es muy favorable, y un *payback* de 3.92 años que no es mucho tiempo para recuperar la inversión inicial.

## CONCLUSIONES

Después de realizar el plan de negocios y analizar el proyecto respecto a las diferentes variables de evaluación de proyectos, se puede concluir lo siguiente:

- ❖ La creación de una empresa de catering y servicio para eventos sociales y empresariales con servicio personalizado en Chía - Cundinamarca (Colombia) y alrededores de la Sabana de Bogotá, es totalmente viable y atractiva para inversionistas.
- ❖ El target definido tiene mucho potencial de crecimiento debido a que hay muy pocas empresas reconocidas en este sector, que se encuentren ubicadas en Chía.
- ❖ La investigación de mercado arroja resultados favorables para la empresa, que muestra la existencia de una demanda por estos servicios. De igual manera se identifican los tipos eventos empresariales que se pueden atender.

- ❖ La estrategia de marketing seleccionada permite mostrar los servicios de PECADO PIADOSO a gerentes y funcionarios de altos rangos que tienen el poder decisivo en cuanto a la contratación de nuestros servicios.
  
- ❖ La VAN y la TIR del proyecto confirman que es un proyecto viable económicamente y cuyo retorno de la inversión es muy corto. En el escenario realista se obtiene: (VAN = U\$S92.992, TIR = 88.3% y *Payback* = 2,19años).
  
- ❖ La inversión inicial no muy es grande, son U\$S 20.822 y como se advirtió anteriormente, se proyecta un retorno rápido.
  
- ❖ La empresa luego de los 5 años de creación, puede pensar en realizar inversiones en local propio donde puede mostrar de mejor forma sus productos y servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Alzate, J. (2002). Administración y costos de cocina. Colombia: Marvitel Ltda.
- Erdorsh, G. (2012). Start and run a catering business. [Iniciar y dirigir un negocio de catering]. USA Canadá: Self - Counsel Press.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2006). Principles of marketing - 11th Ed. [Principios de marketing - 11ª Ed]. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Ortiz, H. (2015). Análisis financiero aplicado y normas internacionales de información financiera - NIIF - 15ª Ed. Colombia: Universidad Externado.
- Packer, B. (2013). Catering Business. How to Start, Operate & Be Successful With Your Very Own Catering Business. [Negocio de Catering. Como iniciar, operar y ser exitosos con su propio negocio de catering]. Estados Unidos: Kindle Edition.

## Revistas:

- Diario Portafolio. (2013). Economía. *Chía tendrá el centro comercial más grande de Colombia*, Edición 13 de Enero de 2013.
- Solano, C. (2005). Pequeñas y medianas empresas, PYME. *El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. Porque?*, Edición 11-2005. Recuperado de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## Páginas web:

- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.a.ed), <http://lema.rae.es/drae/?val=catering>, recuperado el 26/9/2015.
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2005).
- Información obtenida del sitio web de la Alcaldía Mayor de Bogotá, <http://www.bogota.gov.co/ciudad/alrededores/norte>, recuperado el 06/10/2015.

Otros:

- Bustos, T. S., Gallegos, R. S. (2012). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa organizadora de todo tipo de eventos sociales en el cantón Simón Bolívar - Provincia del Guayas (p. 10). Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Montenegro, C.Amparito. (2010). Plan de negocios: Creación del Catering UCT.(pp. 31-32). Quito, Ecuador: Universidad de Especialidades Turísticas.
- Rengifo, V. N., Gonzalez, A. J. (2014). Riesgo de corrupción y finanzas públicas: Análisis del municipio de Chía Cundinamarca dentro del contexto del proyecto "Desarrollo humano y nueva ruralidad. Perspectivas disciplinares y transdisciplinares del proyecto región capital. (pp. 14-xx). Bogotá, Colombia: Universidad de La Salle.
- Secretaría Distrital de Planeación - Alcaldía Mayor de Bogotá (2010). Diagnóstico regional Bogotá - Cundinamarca para la revisión del POT de Bogotá. Disponible en el sitio web de la Secretaría,  
<http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/c>

[ciudadania/Publicaciones\\_SDP/diagnostico\\_region\\_capital\\_dirni.pdf](#)

- Secretaría Distrital de Planeación - Alcaldía Mayor de Bogotá (2011). Actualización del diagnóstico de la región capital: Bogotá - Cundinamarca. Disponible en el sitio web de la Secretaría, <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/SeguimientoPoliticasyPoliticaIntegracionRegional/Documentos/PA002-2ActualizacionDiagnosticoRegionCapital.pdf>
- Alcaldía de Chía - Secretaría de Educación (2010). Documento base para la implementación del plan de atención integral para la primera infancia del municipio de Chía. (pp. 5-6), [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305952\\_chia.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/articles-305952_chia.pdf)
- Concejo Municipal de Chía - Plan de desarrollo. (2012-2015). Disponible en el sitio Web del Concejo Municipal de Chía, <http://concejomunicipalchia.gov.co/apc-aa->

<files/34336565373538376637333833303764/acuerdo-n-17-de-2012-plan-de-desarrollo.pdf>

- Robles, L. Luis. (2012). Plan de negocios para la apertura de una nueva sede de las unidades técnicas de Colombia en el municipio de Chía (Cundinamarca). (p. 71). Bucaramanga, Colombia: Universidad Industrial de Santander.

## ANEXOS

### Anexo 1. Clasificación códigos CIIU - Actividades 01 y 02

<b>A</b>	<b>AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA (DIVISION 01 Y 02)</b>	
<b>0</b>	<b>AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS</b>	
<b>1</b>		
<b>01</b>	<b>PRODUCCIÓN ESPECÍFICAMENTE AGRÍCOLA</b>	
<b>1</b>		
<b>01</b>	<b>PRODUCCIÓN ESPECIALIZADA DE CAFÉ</b>	
<b>11</b>		
<b>01</b>	<b>PRODUCCIÓN ESPECIALIZADA DE FLOR DE CORTE BAJO CUBIERTA Y AL</b>	
<b>12</b>	<b>AIRE LIBRE</b>	
<b>01</b>	<b>PRODUCCIÓN ESPECIALIZADA DE BANANO</b>	
<b>13</b>		
<b>01</b>	<b>PRODUCCIÓN ESPECIALIZADA DE CAÑA DE AZUCAR</b>	
<b>14</b>		
<b>01</b>	<b>PRODUCCIÓN ESPECIALIZADA DE CEREALES Y OLEAGINOSAS</b>	
<b>15</b>		
<b>01</b>	<b>PRODUCCIÓN ESPECIALIZADA DE HORTALIZAS Y LEGUMBRES</b>	
<b>16</b>		
<b>01</b>	<b>PRODUCCIÓN AGRÍCOLA NCP EN UNIDADES ESPECIALIZADAS</b>	
<b>17</b>		
<b>01</b>	<b>PRODUCCIÓN AGRÍCOLA EN UNIDADES NO ESPECIALIZADAS</b>	
<b>18</b>		

01	2	PRODUCCIÓN ESPECÍFICAMENTE PECUARIA
01	21	CRÍA ESPECIALIZADA DE GANADO VACUNO
01	22	CRÍA ESPECIALIZADA DE GANADO PORCINO
01	23	CRÍA ESPECIALIZADA DE AVES DE CORRAL
01	24	CRÍA ESPECIALIZADA DE OVEJAS, CABRAS, CABALLOS, ASNOS, MULAS Y BURDEGANOS
01	25	CRÍA ESPECIALIZADA DE OTROS ANIMALES NCP Y LA OBTENCION DE SUS PRODUCTOS
01	29	ACTIVIDAD PECUARIA ESPECIALIZADA
01	3	ACTIVIDAD MIXTA (AGRÍCOLA Y PECUARIA)
01	30	ACTIVIDAD MIXTA (AGRÍCOLA Y PECUARIA)
01	4	ACTIVIDADES DE SERVICIOS, AGRÍCOLAS Y GANADEROS, EXCEPTO LAS ACTIVIDADES VETERINARIAS
01	40	ACTIVIDADES DE SERVICIOS, AGRÍCOLAS Y GANADEROS, EXCEPTO LAS ACTIVIDADES VETERINARIAS
01	5	CAZA ORDINARIA Y MEDIANTE TRAMPAS Y REPOBLACIO DE ANIMALES DE CAZA, INCLUSO ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS
01	50	CAZA ORDINARIA Y MEDIANTE TRAMPAS Y REPOBLACIO DE ANIMALES DE CAZA, INCLUSO ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS
0	2	<b>SILVICULTURA, EXTRACCIÓN DE MADERA Y ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS</b>

02 0	SILVICULTURA, EXTRACCIÓN DE MADERA Y ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS
02 01	SILVICULTURA Y EXPLOTACIÓN DE LA MADERA
02 02	ACTIVIDADES DE SERVICIOS RELACIONADAS CON LA SILVICULTURA Y LA EXTRACCIÓN DE LA MADERA

**Anexo 2. Listado de principales empresas de la región  
Sabana Centro (Código CIIU (01) - (02))**

<b>NO.</b>	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>CATEGORIA</b>
1	Geoambiente SAS	Insumos Agrícolas
2	Fundación Yarumo	Medio Ambiente
3	Irridelco S.A.	Sistemas para riego
4	Noga Ltda	Insumos Agrícolas
5	Invernaplast	Maquinaria y dotaciones
6	Guadañas y Motores	Maquinaria y dotaciones
7	Almagrícola	Insumos Agrícolas
8	Silveragro Ltda	Insumos Agrícolas
9	Agropecuaria La Estación	Insumos Agrícolas
10	Polifique Ltda	Maquinaria y dotaciones
11	Henos y Tamos Gestión Orgánica	Insumos Agrícolas
12	Montana Mundo Equino	Cueros y Equitación
13	La tienda de cueros y artesanías	Cueros y Equitación
14	La yeguada	Cueros y Equitación
15	Troya	Cueros y Equitación

16	Agrocentro Primavera	Sistemas para riego
17	Tecnimotosierras Ltda	Maquinaria y dotaciones
18	Agropinos	Maquinaria y dotaciones
19	Distribuidora Herca	Maquinaria y dotaciones
20	Plastiagrícola	Maquinaria y dotaciones
21	Happy Dogs	Criaderos
22	Can & Cat	Criaderos
23	K'nelons Kennels	Criaderos
24	Criadero La Perrera	Criaderos
25	Concentrados de la Sabana	Criaderos
26	Animales de compañía Arnold`s	Criaderos
27	Las Res Ltda	Veterinarias
28	Veterinaria de La Sabana	Veterinarias
29	Concentrados Agropet`s	Veterinarias
30	Hipergénetica	Inseminación Artificial
31	Genética Selecta S.A.	Inseminación Artificial
32	Soluciones Agrícolas Pecuarias S.A.S.	Inseminación Artificial
33	Semental Ltda	Inseminación Artificial

34	Semex Colombia Y Gancol Ltda	Inseminación Artificial
35	Inseminar De Colombia	Inseminación Artificial
36	Resurge	Ordeño
37	Milktech	Ordeño
38	Agrilac Ltda	Ordeño
39	Grupo Chía	Cultivos de flores
40	Flores Canelón	Cultivos de flores
41	Jardines Del Rosal	Cultivos de flores
42	Flores La Valvanera	Cultivos de flores
43	Flores La Mana	Cultivos de flores

## Anexo 3. Modelo de encuesta para la investigación de mercado

### Investigación de mercado

1.

#### 1. Seleccione el tipo de empresa

- Pequeña (Entre 1 y 50 empleados)
- Mediana (Entre 50 y 500 empleados)
- Grande (Mas de 500 empleados)

#### 2. Ingresos anuales de la empresa:

- Menos de \$100.000.000
- Entre \$100.000.000 y \$500.000.000
- Entre \$500.000.000 y \$2.000.000.0000
- Más de \$2.000.000.000

#### 3. Tiempo de creación de la empresa:

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

#### 4. La empresa realiza eventos empresariales?

- Si
- No

#### 5. Con que frecuencia la empresa realiza eventos empresariales?

- Semanalmente
- 2 o 3 veces al mes
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

- No realiza eventos empresariales

6. La empresa cuenta con un departamento o área que se encarga de la organización de los eventos empresariales?

- Si
- No (Si la respuesta es No, por favor indicar que área de la empresa se encarga de la organización de los mismos)
- Otro (por favor, especifique)

7. Cuales son las variables que afectan la organización y ejecución de estos eventos?

- Presupuesto
- Tiempo
- Falta de personal
- Otro (por favor, especifique)

8. Para la empresa es importante la realización de estos eventos empresariales?

- Si
- No

9. Que tipos de evento realiza en la empresa?

- Lanzamientos
- Promociones
- Capacitaciones
- Celebraciones de cumpleaños o aniversarios
- Reuniones internas
- Reuniones externas (Con clientes o proveedores)
- Otro (por favor, especifique)

10. Tiene un presupuesto asignado para la organización de estos eventos?

- Si
- No

11. Cuantas personas suelen participar en estos eventos empresariales?

- Menos de 20 personas
- Entre 20 y 50 personas
- Entre 50 y 100 personas
- Más de 100 personas

12. En que meses del año suele organizar estos eventos?

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

13. Suele contratar una empresa para la organización de estos eventos?

- Si  
 No  
 Si la respuesta es Si indique si es una empresa de Chía o de Bogotá

14. Dispone de una locación para la ejecución de estos eventos?

- Si  
 No  
 Si la respuesta es Si, por favor indique la ubicación

15. Califique de uno a 1 a 5 los aspectos más importantes que buscaría al contratar una empresa para la organización de sus eventos: (Siendo 1 poco importante y 5 muy importante)

	1	2	3	4	5
Precio	<input type="radio"/>				
Variedad	<input type="radio"/>				
Personalización	<input type="radio"/>				
Locaciones	<input type="radio"/>				
Servicio	<input type="radio"/>				

16. Que tan satisfecho se encuentra con la actual empresa que contrata para la organización de sus eventos? (Siendo 1 Nada satisfecho y 5 muy satisfecho) Si no contrata ninguna empresa marque la casilla NA

17. Que aspectos valora de su actual proveedor de estos servicios?

- Precio
- Calidad
- Locaciones
- Servicio
- Portafolio
- NA
- Otro (por favor, especifique)

18. En que aspectos no se encuentra muy satisfecho con su actual proveedor de estos servicios?

- Precio
- Calidad
- Locaciones
- Servicio
- Portafolio
- NA
- Otro (por favor, especifique)

19. Estaría dispuesto a contratar otra empresa que preste estos servicios ofreciendo personalización, variedad en los productos y servicios y mejores locaciones?

- Si
- No

**Fin**

## **CURRÍCULUM VITAE**

**SANDRA LORENA SIERRA CASTRO**

8 de mayo de 1983

Casada (1 hijo)

Km 2 Vía Chía - Cajicá Hacienda Fontanar - Ciprés 63

Chía - Cundinamarca - Colombia

Teléfono: 8852217 - CEL: 3203033032

Email: sierralorena@yahoo.com

### **PERFIL:**

Ingeniera Eléctrica con especialización en Gerencia Comercial y MBA. 8 años de experiencia en cargos administrativos y financieros, liderando equipos de ventas y de proyectos. Durante los últimos 3 años ocupando la gerencia general de empresa dedicada a los servicios ambientales.

**ESTUDIOS:**

- UNIVERSIDAD DE PALERMO - ARGENTINA  
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (Tesis pendiente)  
ABRIL 2016
- CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ  
Diplomado en contratación estatal  
JULIO 2010 - OCTUBRE 2010
- UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Título: Especialista en gerencia comercial - Énfasis  
ventas y mercadeo  
JUNIO 2008 - DICIEMBRE 2009
- UNIVERSIDAD DE LOS ANDES:  
TITULO: Ingeniera Eléctrica.  
ENERO 2000 - JUNIO 2005.
- COLEGIO DIVINO SALVADOR:  
TITULO: Bachiller Académico.  
1989 -1999.

**ESTUDIOS EN IDIOMAS:**

Nivel ingles: Avanzado.

**EXPERIENCIA LABORAL:**

- GEOAMBIENTE SAS. Gerente General  
Octubre 2012 - A la fecha
- GEOAMBIENTE SAS. Gerente Administrativa  
Noviembre 2008 - Septiembre 2012
- IBM de Colombia. Telesales Colombia - Perú - eServer  
xSeries  
Julio 2007 - Octubre 2008
- IBM de Colombia. Operations Colombia - eServer xSeries.  
Julio 2005 - Junio 2007
- IBM de Colombia. eServer xSeries Support. Practica  
Empresarial.  
Junio 2004 - Diciembre 2004.
- GEOAMBIENTE SAS. Gerente Sucursal Feria Exposición  
AGROEXPO.  
Julio 2003 - Agosto 2003.

- BLOCKBUSTER, Video de Colombia. Representante de Servicio al Cliente.  
Mayo 2002 - Agosto 2002.
- GEOAMBIENTE SAS. Representante de Servicio al Cliente.  
EXPOAMBIENTAL. Febrero 2001.
- SEMICOL LTDA. Representante de Servicio al Cliente.  
AGROEXPO.  
Julio 2001 - Agosto 2001.  
Julio 1999 - Agosto 1999.  
Julio 1997 - Agosto 1997.